



Turun yliopisto
University of Turku

VERKOSTON YTIMESSÄ

— kuvaus tietohallinnollisen yhteistyön
rakentajista kahdessa kuntaverkostossa

Timo Kestilä



Turun yliopisto
University of Turku

VERKOSTON YTIMESSÄ

— kuvaus tietohallinnollisen yhteistyön
rakentajista kahdessa kuntaverkostossa

Timo Kestilä

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos
Tietojärjestelmätiede

Työn ohjaaja:

Professori Hannu Salmela
Turun yliopisto

Tarkastajat:

Professori Liisa von Hellens
Griffith University
Australia

Professori Tero Päivärinta
Luleå tekniska universitet
Ruotsi

Vastaväittäjä:

Professori Tero Päivärinta
Luleå tekniska universitet
Ruotsi

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-7414-6 (Painettu)

ISBN 978-951-29-7415-3 (PDF)

ISSN 2343-3159 (Painettu)

ISSN 2343-3167 (PDF)

Painosalama Oy - Turku, Finland 2018

TIIVISTELMÄ

Yritysten muodostaman verkoston tietotekniikan koordinointia käsittelevä tutkimus on keskittynyt tietotekniikan käyttöönoton kuvaamiseen ja hyötyjen jakaantumisen selittämiseen. Yksilöiden toimintaa on kuvattu jonkin verran. Sen sijaan yhteistyön rakentamisen keskeinen toimija, eri organisaatiosta tulleiden ihmisten muodostama ryhmä, verkoston ydinryhmä, on mainittu vain ohimennen. Tässä työssä kuvataan, miten ydinryhmä koordinoi tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen keskittyvää verkostoa. Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintapainotteista tapaustutkimusta. Ydinryhmän ja sen toiminnan analyysin tueksi esitetään kaksiosainen viitekehys: Toimintaa analysoiva osa hyödyntää suhteen sekä verkoston kehittymistä kuvaavia teorioita. Toinen toimijoita tarkasteleva osa tukeutuu aiemmin tunnistettuihin verkoston johtamiseen liittyviin tehtäviin ja rooleihin. Empiriaosuudessa kuvataan kahta ydinryhmää ja niiden toimintaa sosiaalialan ja päivähoidon verkoston rakentamisessa. Analyysi tuo esiin klaanimaisesti toimivan ryhmän, joka neuvotellen johtaa yhteistoimintaa. Keskeisessä roolissa ovat osallistuvien organisaatioiden operatiivisesta toiminnasta vastaavat johtajat, jotka ensin sitouttavat ja myöhemmin organisoivat yhteistoiminnan organisaatioissaan. Havainnot kahden verkoston kehittymisestä osoittavat ydinryhmän olevan kriittinen seikka selitettäessä yhteistyön onnistumista. Tutkijalle ydinryhmä tarjoaa linsin, jolla voidaan tutkia tietoteknisen yhteistyön koordinointiin liittyviä ilmiöitä verkostossa. Julkiselle sektorille tietotekniikan hyödyntäminen yhdessä muiden palveluntuottajien kanssa mahdollistaa keinon tuottaa uudenlaisia palveluja. Yhteistyön johtaminen on haasteellista ja julkisen sektorin päättäjien on syytä tiedostaa onnistumisen kulmakiviä olevan yhteentoimiva ja aikaansaava ydinryhmä sekä sen kyky sitouttaa organisaatiot yhteistyöhön.

Avainsanat

Verkosto, julkinen sektori, tietohallinto, toimintapainotteinen tapaustutkimus, sosiaalialan tietohallinto, varhaiskasvatus, verkoston koordinointi, verkoston koordinoijat, ydinryhmä

ABSTRACT

The title of the dissertation in English is: In the kernel of network – Description of coordinators and their actions in two municipal networks for information systems management collaboration.

In the field of information systems management most of the prior research on coordinating and managing network of organizations has focused on implementation of information system or distribution of the benefits between participants. While action on an individual level has been described to some extent, research focusing particularly on the core group of people that build the interorganizational collaboration has been scant. This dissertation scrutinizes how the core group coordinates the building and management of municipal social services collaboration network. The work employs the action case approach in two municipal social services networks.

The dissertation presents a two-layer research framework to analyze the core groups involved in building and managing these networks. The action-oriented part of the framework builds on process models on networks and relationships. The people focusing part the roles and tasks recognized in the literature.

The analysis of two cases introduces a clan-based core group that negotiates to steer the collaboration. The managers and directors running their own business units play a central role in core group. The results depict how the members of the core group first negotiate and commit to a common plan and later organize the network collaboration in their organizations. Hence, this study argues that the core group is a critical factor explaining success of network. For research, this core group provides a useful lens through which to analyze how steering of information systems management in networked setting evolves. For practice, this study informs public-sector decision makers on the challenges related to managing interorganizational collaborative initiatives. The core group's capability to create organizational commitment to the collaboration is the cornerstone for success. The dissertation further illustrates on how ICT utilization and new service providers enable creating new services for citizens.

Keywords

Network, public sector, information systems management, action case research, information systems management in social sector, early childhood education, coordination of the network, coordinator of the network, core group

LUETTELO KÄYTETYISTÄ LYHENTEISTÄ

IT	Informaatioteknologia
OVT	Organisaatioiden välinen tiedonsiirto
STM	Sosiaali- ja Terveysministeriö

ESIPUHE

Omistettu serkulleni Paavo Honkalalle (1972-1976)

Monen intensiivisen ja myös vähemmän intensiivisen kuukauden jälkeen tänään on se päivä, jolloin kirjoitan väitöskirjani esipuheen uskollinen koirani Tytin maatessa jaloissani. Prosessi on ollut minulle kuoppainen mutta samalla merkittävä oppimiskokemus, ei ainoastaan akateemisesti, mutta myös henkilökohtaisella tasolla. Siksi haluan kiittää kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat auttaneet minua tämän prosessin aikana.

Syvin kiitokseni kuuluu eittämättä väitöskirjan ohjaajalle Turun kauppakorkeakoulun professori Hannu Salmelalle, joka neuvoillaan ja kannustuksellaan on auttanut minua ja on myös jaksanut sinnikkäästi edistää hitaasti edennyttä työtä. Lisäksi arvostan näiden vuosien aikana kehittyntä ystävyyttä, jonka toivon jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Väitöskirjan kahdelle esitarkastajalle esitän nöyrimmät kiitokseni. Professori Liisa von Hellensin rakentavat kommentit olivat hyödyllisiä ja edesauttoivat työtäni. Erityisesti jäivät mieleeni hänen neuvonsa etiikan suhteen, jotka avasivatkin minulle sen merkityksen tieteellisessä työskentelyssä. Professori Tero Päivärinälle haluan sanoa kiitokseni suostumisesta vastaväittäjäksi ja hyvistä ja rakentavista kommenteista esitarkastuksen yhteydessä. Saamani palaute rakentava palaute oli arvokasta ja työtäni eteenpäin vievää.

Turun kauppakorkeakoulua haluan kiittää mielenkiintoisista työtehtävistä, jotka ovat mahdollistaneet tämän työn toteuttamisen. Väitöskirjatyöskentelyn myötä olen tutustunut laajempaan liiketaloustieteen yhteisöön, joka on avartanut minulle, tietojenkäsittelytieteen maisterille, käsitystäni ihmistieteistä. Koulun johtajia professoreja Markus Granlundia, Satu Lähteenmäkeä sekä edesmennyttä Tapio Reposta haluan kiittää hyvästä työyhteisön johtamisesta ja tutkimusresurssien osoittamisesta minulle. Samoin kiitän Turun kauppakorkeakouluseuraa väitöskirjan painatuskulujen tukemisessa.

Väitöskirjan tekemisessä ovat myös työkaverit tärkeitä. Minulla on ollut kunnia työskennellä tietojärjestelmätieteen oppiaineessa, jonka jäsenet ovat omalla panoksellaan edesauttaneet työtäni. Haluankin kiittää tietojärjestelmätieteen henkilökuntaa ja heistä erityisesti Birgit Haanmäkeä, joka on avustanut minua erilaisissa käytännön asioissa sekä Jonna Järveläistä, Lauri Salmivallia ja Annukka Vahteraa väitöskirjan empiriaa hyödyntävien julkaisujen työstämisessä yhdessä. Tekstin oikoluvusta haluan kiittää Tytti Sokuraa, Liisa Laaksosta ja Anna-Kaisa Porasta, jotka huolellisesta oikoluvustani huolimatta löysivät yllättävän runsaasti korjattavaa.

Siinä missä tieteessä tutkimuksen kohteena ovat perinteisesti ihmiset, on tässä työssä tehty tutkimusta toimintatutkimuksen perinteiden mukaisesti ihmisten kanssa. Haluan osoittaa kiitokseni kaikille kahdessa verkostossa mukana olleille. Teidän kanssanne oli miellyttävää työskennellä ja johdatitte minut kahteen minulle vieraaseen maailmaan: sosiaalitoimeen ja päivähoitoon. Erityiset kiitokset osoitan ydinryhmien jäsenille, joiden kanssa rakensimme kahta verkostoa. Sosiaalialan verkostossa he olivat Markus, Mari, Meeri ja Niko sekä päivähoidon verkostossa Elina, Kirsi ja Vesa. Jälkimmäinen verkosto oli lisäksi osa laajempaa poikkitieteellistä tutkimusta. Siinä Päivi Pihlaja ja Jarmo Kinos johdattelivat minua outoon tieteenalaan, varhaiskasvatustieteeseen kertomalla tarinan Fröbelin palikoista. Ne ovat paitsi lastenlauluja esittävä orkesteri myös Friedrich Fröbelin, varhaiskasvatuksen uranuurtajan 1800-luvun alussa, keskeisiä pedagogisia oivalluksia lapsen kehittymisen tukemisessa.

Tutkimus ja tiede ovat osa elämää tieteentekijänkin elämässä. Verkostotutkijalla myös oma sosiaalinen verkosto, jonka ydin ovat hyvät ystävät ja perhe. Ystävät ja laajeneva perhe, Henri, Heta, Siru sekä Liisa ja Lasse ovat olleet tärkeitä tukijoita. Tärkein kannustaja on ollut kuitenkin vaimoni Kirsimarja antamalla luvan uuden pienmünsteriseisojan hankintaan väitöskirjan valmistuttua. Teille kaikille osoitan nöyrimmät kiitokseni.

Turussa 6.9.2018

Timo Kestilä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	17
1.1	Tutkimuskysymys	19
1.2	Verkosto ja sen koordinointi	20
1.3	Lähestymistapa	22
1.4	Tutkimusmenetelmä	24
1.5	Keskeiset löydökset	24
1.6	Väitöskirjan rakenne	26
2	VERKOSTON RAKENTAJAT JA RAKENTUMINEN	27
2.1	Verkoston koordinoijat ja rakentuminen	27
2.2	Tietohallinnollisen yhteistyön kehittyminen	32
2.3	Yhteenveto	43
3	VIITEKEHYS VERKOSTON RAKENTUMISESTA JA RAKENTAJISTA	45
3.1	Organisaatioiden välisen suhteen kehittyminen	45
3.2	Verkoston muotoutuminen	50
3.3	Verkoston rakentamisen prosessi	54
3.4	Verkoston rakentamisen tehtäviä ja rooleja	56
3.5	Yhteenveto	59
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN HYÖDYNTÄMINEN	61
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	62
4.2	Toimintapainotteinen tapaustutkimus	65
4.3	Kahden tapaustutkimuksen eteneminen	70
4.4	Empiria ja sen keräämisen arviointi	75
4.5	Yhteenveto	78
5	SOSIAALIALAN VERKOSTO	79
5.1	Idean ja ydinryhmän synty	82
5.2	Yritys monivuotiseksi tietohallintostrategiahankkeeksi	84
5.3	Hanke tietohallinnollisen nykytilan kartoitukseksi	85
5.4	Hanke tietohallintostrategian luomiseksi	88
5.5	Ydinryhmän hajoaminen	96

6	SOSIAALIALAN VERKOSTON RAKENTAMISEN TARKASTELU ...	99
6.1	Merkityksen muotoutuminen ja arviointi koordinoinnissa	101
6.2	Koordinoijat.....	104
6.3	Yhteenveto.....	107
7	PÄIVÄHOIDON IT-VERKOSTO	109
7.1	Päivähoidon verkoston ja ydinryhmän esittely	109
7.2	Idean ja koordinoivan ryhmän synty	111
7.3	Verkoston synty.....	113
7.4	Yksivuotinen hanke.....	116
7.5	Jatkohanke	120
7.6	Yhteenveto.....	126
8	PÄIVÄHOIDON VERKOSTON TARKASTELU	127
8.1	Ydinryhmä ja koordinoinnin eteneminen.....	127
8.2	Merkityksen muotoutuminen ja arviointi.....	130
8.3	Ydinryhmä.....	133
8.4	Yhteenveto.....	135
9	POHDINTA	137
9.1	Kahden verkoston vertailu	137
9.2	Ydinryhmä.....	138
9.3	Avainhenkilö	141
9.4	Verkoston koordinoinnin kehittymisen malli.....	142
9.5	Yhteenveto.....	145
10	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	147
10.1	Kontribuutio	148
10.2	Käytännön vaikutukset.....	149
10.3	Rajoitukset.....	150
10.4	Jatkotutkimus	151
	LÄHTEET	153
	LIITE 1: OTE SOSIAALIALAN VERKOSTON TUTKIMUSPÄIVÄKIRJASTA	167
	LIITE 2 OTE TUTKIMUSPÄIVÄKIRJASTA PÄIVÄHOIDON VERKOSTON TOISESTA HANKKEESTA.....	171

KUVALUETTELO

Kuva 1:	Kausaalisuuden ulottuvuudet.....	23
Kuva 2:	Verkoston muotoutuminen	28
Kuva 3:	Sosiaalisen kumppanuuden prosessimainen kehittyminen.....	30
Kuva 4:	Ostaja-myyjä suhteen kehittyminen	47
Kuva 5:	Yhteistoiminnan prosessimalli.....	52
Kuva 6:	Yhteistyön muotoutuminen	54
Kuva 7:	Tutkimusmenetelmien sijoittuminen	63
Kuva 8:	Toimintapainoteinen tapaustutkimus.....	65
Kuva 9:	Toimintatutkimuksen prosessi.....	67
Kuva 10:	Toimintapainotteisen tapaustutkimuksen eteneminen.....	69
Kuva 11:	Sosiaalialan verkoston vaiheet.....	71
Kuva 12:	Päivähoidon verkoston vaiheet	73
Kuva 13:	Proffan kalvo palveluiden luokitteluksi.....	83
Kuva 14:	Verkosto ja ydinryhmä idean muotoutumisen jälkeen	84
Kuva 15:	Ydinryhmä ja verkosto nykytilakartoitushankkeen jälkeen	87
Kuva 16:	Alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian osa-alueet	92
Kuva 17:	Verkosto ja ydinryhmä tietohallintohankkeen jälkeen	95
Kuva 18:	Varhaiskasvatuksen sovellusten luokittelua	114
Kuva 19:	Ydinryhmä ja verkosto alkuvaiheessa	115
Kuva 20:	Verkosto ja ydinryhmä ensimmäisen hankkeen lopulla	119
Kuva 21:	Verkosto ja sen ydinryhmä jälkimmäisessä hankkeessa	123
Kuva 22:	Verkoston rakentamisen vaiheet.....	143

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1:	Yritysverkoston rakentajia.....	36
Taulukko 2:	Julkisen hallinnon verkoston rakentamisen tutkimus.....	39
Taulukko 3:	Rakentamiseen liittyviä tehtäviä.....	57
Taulukko 4:	Yksittäisen organisaation ja verkoston koordinoinnin rooleja ..	58
Taulukko 5:	Sosiaalialan verkoston vaiheet.....	80
Taulukko 6:	Sosiaalialan verkoston ydinryhmä.....	81
Taulukko 7:	Proffan kalvo työpajojen teemoista	91
Taulukko 8:	Sosiaalialan verkoston rakentamisen vaiheet	100
Taulukko 9:	Merkityksen muotoutuminen ja arviointi	102
Taulukko 10:	Päivähoidon verkoston eteneminen	110
Taulukko 11:	Päivähoidon verkoston rakentajat.....	111
Taulukko 12:	Ehdotus ensimmäisen hankkeen vaiheiksi	117
Taulukko 13:	Rakentamisen vaiheet ja viitekehys.....	128
Taulukko 14:	Merkityksen muotoutuminen ja arviointi	131
Taulukko 15:	Ydinryhmän jäsenten rooleja.....	139

1 JOHDANTO

Tämän päivän menestyvät organisaatiot toimivat tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden, palveluiden toimittajien, alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa. Samalla valta ja vaihdannan rakenne on muuttunut yksittäisen dominoivan yrityksen ja sen toimittajan muodostamasta hierarkkisesta suhteesta usean tasavertaisen kumppanin muodostamaan verkostoon, jossa organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet (Mukherji 2002, Fearon, Ballantine et al. 2010). Tietojärjestelmätieteessä verkostoja on tutkittu, mutta painopiste on keskittynyt tietotekniikan käyttöönoton kuvaamiseen ja hyötyjen jakaantumisen selittämiseen (Elgarah, Falaleeva et al. 2005).

Laajasti ottaen termillä verkosto tarkoitetaan erilaisiin suhteisiin pohjautuvia ilmiöitä mikro-, meso- ja makrotasoilla (Borgatti, Foster 2003, Milward, Kenis et al. 2006). Tässä työssä verkostona tarkoitetaan kolmen tai useamman organisaation muodostamaa ryhmittymää. Yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamien yhteenliittymien eli verkostojen, lisääntymisen myötä kiinnostus on herännyt itse verkoston tasolla tapahtuviin ilmiöihin. Samalla on tunnistettu tarve verkoston dynamiikkaa, hallintoa sekä kehittymistä käsittelevälle tutkimukselle (Provan, Fish et al. 2007). Vaikka verkostossa ei yksittäisellä johtajalla ole käskyvaltaa oman organisaation ulkopuolella, on verkoston johtaminen mahdollista ja siksi onkin peräänkuulutettu tutkimusta, joka käsittelee jaettua, hajautettua ja kollektiivista johtajuutta (Möller, Halinen 1999, Ospina, Saz-Carranza 2010). Verkostojen johtamisessa pelkkä organisaatioiden ylimmän johdon sitoutuminen ei takaa onnistunutta yhteistyötä. Lisäksi tarvitaan varsinaista yhteistyötä koordinoivien ihmisten sitoutuminen jo verkoston alkutaipaleella (van Raaij 2006). Avainasemassa on usein pieni ja tiivis ryhmä, eri organisaatiosta tulleita ihmisiä, jotka työskentelevät yhtä aikaa sekä oman organisaationsa että yhteistyön puolesta (Provan, Kenis 2007). Tämä verkoston ydinryhmä ja sen kehittyminen ovat keskeisiä tutkimuskohteita tässä työssä.

Tietojärjestelmätieteen piirissä on yli organisaatorajojen tapahtuvan tietotekniisen yhteistyön tutkimuksella pitkät perinteet (Kaufman 1966, Cash Jr., Konsynski 1985, Johnston, Vitale 1988). Tarkastelu on tyypillisesti tapahtunut yksittäisen organisaation näkökulmasta ja keskeinen tutkimuskohde on ollut yritysten välisen tilaus-toimitusketjun tarkastelu (Chatterjee, Ravichandran 2004, Elgarah, Falaleeva et al. 2005). 2000-luvulle tultaessa on tunnistettu tarve tutkia tietotekniikan

hyödyntämistä myös organisaatioiden muodostamisessa verkostoissa (Hekkala, Urquhart et al. 2010, Salmela, Spil 2006, Akhlaghpour, Lapointe 2008, Croteau, Bergeron 2009, Finnegan, Galliers et al. 2003). Vastauksia on haettu tyypillisesti ilmiöiden syy-seuraussuhteisiin. Selitettäviä seikkoja ovat olleet esimerkiksi hyödyt ja niiden jakautuminen (Fearon, Philip 2005), valta (Boonstra, de Vries 2005, Boonstra, de Vries 2008, Hart, Saunders 1997), implementointi (Iacovou, Benbasat et al. 1995, Teo, Tan et al. 1997), yhteisen tietojärjestelmän käyttö ja leviäminen (Premkumar, Ramamurthy et al. 1994, Quaddus, Hofmeyer 2007, Reekers, Smithson 1996), sekä kriittiset menestystekijät (Lu, Huang et al. 2006). Verkoston dynaamisen luonteen vuoksi on myös muistutettu verkoston muotoutumisen tutkimuksen tarpeesta (Kurnia, Johnston 2000, Salmela 2002, Newkirk, Lederer et al. 2008). Laajassa tietojärjestelmätieteen kirjallisuuskatsauksessa tunnistetaan adootioon, taloudellisen vaihdannan koordinointiin ja organisatorisiin seurauksiin keskittyvät verkostojen tutkimussuunnaukset. Teoreettisesta monimuotoisuudesta huolimatta tieteelliseen keskusteluun kaivataan sosiaalisesti orientoituneihin teorioihin pohjautuvaa empiiristä tutkimusta (Robey, Im et al. 2008).

Verkostossa tapahtuvan tietoteknisen yhteistyön määrän ja myös merkityksen lisääntyessä ovat koordinointi, hallinta ja johtaminen alkaneet kiinnostaa tutkijoita. Verkostojen kontekstissa tapahtuva tietohallinto on muotoutumassa omaksi tutkimussuunnakseen (Trang, Opitz et al. 2013). Sen piirissä on tunnistettu kriittisiä menestystekijöitä (Mäkipää 2011), hallintomalleja ja ohjausrakenteita (Markus, Bui 2012, Prasad, Green et al. 2011) sekä johtamisen onnistumiseen vaikuttavia seikkoja (Hadaya, Cassivi 2012). Verkostossa tapahtuvan tietoteknisen yhteistyön koordinoinnin kehittymistä on tarkasteltu jonkin verran sidosryhmien hallinnan (Howard, Vidgen et al. 2003), käyttöönoton (Boddy 2000), yhteistyön johtamisen (Volkoff, Chan et al. 1999), yhteistyön etujen saavuttamattomuuden (Howard, Vidgen et al. 2006) sekä terveydenhuollon tietojärjestelmän hyödyntämisen (Spinardi, Graham et al. 1997) yhteyksissä. Normatiivisissa tutkimuksissa on muistutettu verkostossa tapahtuvan hallinnon poikkeavan yksittäisestä organisaatiosta ja esille on tuotu joustavien ja neuvottelupohjaisten johtamisrakenteiden hyödyntäminen, joiden avulla löydetään kaikille osapuolille sopiva toteutuskelpoinen ratkaisu (Wassenaar, Gregor 2001, Fedorowicz, Gogan et al. 2007, Finnegan, Galliers et al. 2003). Verkoston rakentaminen pohjautuu luottamukseen ja ihmisten välisiin suhteisiin (Kesner 2004) ja sen onnistuminen selitetäänkin neuvotteluihin osallistuvien kyvyllä hallita suhteita (Fedorowicz, Gogan 2010, Rodon, Pastor et al. 2008).

Yhteistyön kehittymistä on tarkasteltu tietojärjestelmätieteen piirissä pääasiallisesti yritysten muodostamisessa verkostoissa. Siinä missä yrityksen toimintaa ohjaa voitontavoittelu, on julkisen sektorin organisaatioiden tarkoitus tuottaa yhteistä hyvää. Julkisen sektorin verkostojen rakentumista on kuvattu jonkin verran ja sitä voidaan pitää omana tutkimussuuntanaan (Croteau, Bergeron et al. 2013).

Aiempi tutkimus on tunnistanut tietoteknisen yhteistyön rakentamisessa tarvittavia henkilöitä ja ryhmiä. Osallistuvien organisaatioiden ylin johto voi toimia verkoston aloitteentekijänä ja yhteistyön puitteiden luoja (Teo, Tan et al. 1997). Heidän sitoutuminen ja innovatiivisuus ovat yksi onnistumisen selittävä tekijä (Gengatharen, Standing 2005). Vaikka varsinaisen yhteistyön aikana ylin johto voi muodostaa koordinoitufoorumin (Sutanto, Kankanhalli et al. 2008), jää verkoston varsinainen rakentaminen ja toiminnan operatiivinen johtaminen kuitenkin organisaatioiden keskijohdon harteille (Rodón, Sesé 2010, Cavaye 1997). Verkoston tasolla on oltava johtaja ja yhteistyön puolestapuhuja. Yksittäisessä organisaatiossa tarvitaan alkuvaiheessa puolestapuhuja ja myöhemmin liiketoimintajohtajan sitoutuminen (Finnegan, Galliers et al. 2003). Vaikka yksilöiden merkitys yhteistyön onnistumiselle on tunnistettu, ei yksilöiden tai näiden muodostaman ryhmän toimintaa ole juurikaan tutkittu (Grant, Tan 2013). Verkostoa rakentava ydinryhmä on tunnistettu (Gupta, Cadeaux et al. 2005, McCabe, Underwood 2008).

Julkisella sektorilla on verkostossa tapahtuvalla tietotekniikan hyödyntämisellä saavutettavissa suuria hyötyjä. Esimerkkinä tästä on Suomen verottajan kansalaisille toimittama esitetyt veroilmoitus, johon on kerätty tiedot eri viranomaisilta, pankeilta, vakuutuslaitoksilta sekä työnantajilta (Suomi, Kestilä 2006). Verkoston koordinointi on myös haastavaa, kuten yli 20 vuotta kestänyt sähköisen reseptin kehitystyö Suomessa (Salmivalli, Salmela et al. 2008) ja vuosikausia jatkuneet vaikeudet Skotlannin terveystietojärjestelmän käyttöönotossa osoittavat (Spinardi, Graham et al. 1997).

1.1 Tutkimuskysymys

Tietojärjestelmätieteen piirissä on tutkittu tietotekniikkaa hyödyntäviä verkostoja ja niiden muotoutumista runsaasti. Verkoston rakentamista ja johtamista käsittelevä tutkimus on tunnistanut ja analysoinut kiitettävässä määrin tarvittavia rooleja ja niihin liittyviä ominaisuuksia. Sen sijaan verkostoa ensin rakentava ja myöhemmin koordinoiva ydinryhmä ja sen toiminta eivät ole olleet keskeisenä tutkimuskohteena. Käsillä oleva väitöskirja hakee vastausta kysymykseen, *miten ydinryhmä koordinoi tietotekniikan hyödyntämiseen keskittyvää julkisen hallinnon verkostoa*.

Tässä työssä fokus on verkostoa ensin rakentavassa ja myöhemmin koordinoivassa ydinryhmässä ja sen toiminnassa. Tarkastelu tapahtuu julkisen sektorin tietoteknistä yhteistyötä harjoittavassa verkostossa. Tutkimuskysymyksen avulla haetaan osaltaan vastausta Fedorowiczin ja kumppaneiden (2007) tunnistamalle tarpeelle pohtia, miten ja millä keinoin organisaatiot saadaan sitoutettua yhteisen tietojärjestelmän kehittämiseen ja käyttöön.

Vaikka julkisen sektorin tietoteknistä verkostoa rakentavia henkilöitä ja heidän roolejaan on tutkittu, ei verkostoa rakentava ryhmä ole ollut suoranaista analyysin kohteena ja omaa selkeän tutkimusaukon. Väitöskirja lisää teoreettista ja käytännöllistä tietämystä verkoston johtamisesta tutkimalla ydinryhmän toimintaa julkisen sektorin verkostossa. Tutkimuskysymykseen vastaamalla syntyy uutta teoreettista verkostoa koordinoivista henkilöistä. Uusi tietämys auttaa myös käytännön tasolla toimivia tietotekniikan hyväksikäyttöä verkostossa koordinoivia johtajia. Syntyvä uusi tieto on luonteeltaan suunnittelua ja toimintaa tukevaa (Gregor 2006).

1.2 Verkosto ja sen koordinointi

Organisaatioiden välistä yhteistoimintaa kuvataan käsitteillä kuten verkosto, strateginen allianssi, partneruus, organisaatioiden välinen suhde, yhteistoiminnalliset sopimukset ja järjestelyt sekä sosiaalinen kumppanuus. Termien erilaisuudesta tai käytetystä taustateoriasta huolimatta ne kattavat yhteisiä teemoja kuten sosiaalista interaktiota, suhteita, keskinäistä kytkeytyneisyyttä, yhteistoimintaa, luottamusta ja yhteistyötä. Keskeisiä käsitteitä ovat toimija, suhteen sidos, dyadi, triadi, aliryhmä, ryhmä, suhde ja verkosto (Parkhe, Wasserman et al. 2006).

Tässä työssä verkostolla tarkoitetaan kolmen tai useamman organisaation muodostamaa ryhmittymää, jossa organisaatiot ovat kytkeytyneet toisiinsa tarkoitukseenaan edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista (Provan, Fish et al. 2007). Kirjallisuudessa on esitetty muitakin kuvauksia: Koordinointia korostavan rajauksen mukaan se on organisaatioiden muodostama löyhän hierarkkinen järjestelmä vastakohtana yksittäisen organisaation sisäiselle hierarkialle tiukasti kytkeytyneine yksiköineen. Rakenteeseen pohjautuvan määritelmän mukaan verkosto on organisaatioiden muodostama rajoitettu tai rajoittamaton klusteri, joka on epähierarkkinen kokoelma juridisesti erillisiä yksiköitä ja jonka ohjausjärjestelmä ei pohjautu hierarkiaan ja on itsesäätyvä (Alexander 1995). Strategisen johtamisen kirjallisuudessa puhutaan strategisesta verkostosta, joka muodostuu keskuksena toimivan yrityksen ympärille (Jarillo 1988). Suhdenäkökulmasta verkosto nähdään liiketoimintaa harjoittavana ryhmänä, joka on organisoitunut pikemminkin sosiaalisin perustein kuin laillisesti sitovien sopimusten pohjalta (Barringer, Harrison 2000).

Organisaatioiden välinen yhteistyö voi alkaa satunnaisesti tuttavuuden tai henkilökohtaisen tapaamisen pohjalta. Se voi olla myös tietoisien työn tulos, jossa organisaatio on hakenut yhteistyökumppania. Oliver (1990) mainitsee välttämättömyyden, epäsymmetrian, vakauden, taloudellisuuden, oikeutuksen ja vastavuoroisuuden organisaatiotason motivaatiotekijöiksi verkostolle. Yhteistoimintaa harjoittava verkosto voi organisoitua eri tavoin. Se voi ryhmittyä tiiviisti yksittäisen suuryrityksen ympärille, josta muut organisaatiot ovat taloudellisesti riippuvaisia.

Vähemmän hierarkkisessa verkostossa yritykset organisoituvat löyhästi yksittäisen, usein suuren yrityksen tai julkisen organisaation ympärille. Kolmas muoto on keskusketon, jossa sidokset ovat löysiä ja toiminta pohjautuu yhteisen asian tai teeman ympärille. Dynaamisin rakennelma on swingi, jossa organisaatioiden tehtävä ja asema toistensa suhteen vaihtelevat kuten tanssijoiden roolit saman nimisessä tanssissa (Williams 1997).

Organisaatioiden välinen yhteistoiminta ja –työ määritellään näkökulmasta riippuen eri tavoin. Suhteisiin perustuvan rajauksen mukaan yhteistoiminta on selkeä entiteetti, joka edustaa sosiaalisen toiminnan järjestelmää ja omaa peruselementit kaikista kollektiivisen käyttäytymiseen perustuvista organisoinnin muodoista. Käyttäytymisellä on päämäärä, jäsenet ovat toisistaan riippumattomia ja järjestelmä on identifioitavissa erillään sen jäsenistä (Van De Ven, Delbecq et al. 1976). Suhteen prosessinäkökulman mukaan yhteistoiminta on autonomisten aktoreiden vuorovaikutteinen muodollinen tai epämuodollinen neuvotteluprosessi, jossa luodaan sääntöjä ja rakenteita hallinnoimaan suhdetta. Prosessi sisältää yhteiset normit ja se on osapuolia yhteisesti hyödyntävää vuorovaikutusta (Thomson, Perry 2006). Neuvottelunäkökulman mukaan organisaatioiden välinen yhteistoiminta on neuvotteluin tapahtuva emergentti prosessi itsenäisten organisaatioiden kesken. Siinä neuvotteluilla pyritään ratkomaan yhteistä ongelmaa (Rodriguez 2007). Neljäs, johtamista korostava, näkökulman mukaan yhteistoiminta on toimijoiden prosessinomainen aktiviteetti, jossa helpotetaan ja johdetaan monen organisaation välisiä järjestelyjä. Näissä tarkoituksena on ratkaista ongelmia, joita organisaatio ei voi joko ollenkaan tai ainakaan helposti ratkoa yksinään (Agranoff 2006).

Organisaatioiden välisestä yhteistyöstä käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä cooperation ja collaboration, joiden käyttö ei ole täysin vakiintunutta. Tässä työssä käytetään termiä yhteistoiminta kuvaamaan collaboration sanaa ja yhteistyö vastaamaan cooperation sanaa. Nämä eroavat merkitykseltään yhdessä tapahtuvan toiminnan vuorovaikutuksen syvyyden, integraation, sitoutuneisuuden ja monimutkaisuuden suhteen. Yhteistyö edustaa suppeata ja pinnallista yhteisen toiminnan muotoa ja yhteistoiminta puolestaan laajempaa ja syvällisempää. Usein yhteistyö kehittyy ajan myötä yhteistoiminnaksi (Thomson, Perry 2006). Tässä työssä tarkoitetaan verkoston koordinoinnilla kollektiivista emergenttiä toimintaa, jossa neuvotteluin helpotetaan ja johdetaan monen organisaation välisiä järjestelyjä. Tarkoituksena on ratkaista yhdessä ongelmia, joita yksittäinen organisaatio ei voi joko ollenkaan tai ainakaan helposti ratkoa yksinään.

Verkosto organisaatorakenteena voidaan jakaa kahteen ideaalimuotoon: osanottajien keskinäisesti ja erillisen hallintaorganisaation hallitsemiin verkostoihin. Ensin mainitussa osallistuvat organisaatiot hallinnoivat keskenään verkostoa. Päättökset ovat kollektiivisia ja vastuu on jaettu. Jälkimmäisessä verkoston hallintaorganisaation tapauksessa päätöksenteko ja vastuu on keskitetty yhdelle organisaatiolle, joka voi olla verkoston varsinaisessa toiminnassa mukana oleva organisaatio

tai erillinen pelkästään hallintoon keskittynyt. Koordinoinnissa ulkoinen organisaatio on monessa tapauksessa suositeltavin, sillä mukana olevilla ei ole useinkaan verkoston hallintaan liittyviä resursseja ja kyvykkyyksiä. Lisäksi ulkopuolinen toimija koetaan puolueettomaksi ja näin organisaatioiden on helpompi sitoutua verkoston tavoitteisiin (Provan, Kenis 2007).

Verkoston rakentamista ja koordinointia on tutkittu tietojärjestelmätieteen ulkopuolella. Rodriguez kumppaneineen (2007) ovat analysoineet hyvinvointipalveluja tuottavan verkoston kehittymisen prosessia hyödyntäen Ouchin (1980) esittämiä koordinointimekanismeja. Heidän mukaansa verkoston johtamisessa tarvittavat byrokratia, markkinat ja klaani edustavat erilaisia mutta oleellisia koordinoinnin mekanismeja. Julkisen hallinnon piirissä verkostojen hallinnointia on tutkittu eri näkökulmista: ohjaaminen ja seuranta (Kenis, Provan 2006, Milward, Kenis et al. 2006), kompleksisten verkostojen hallinnointi (Kickert, Klijn et al. 1997), verkoston luominen (Chisholm 1998) sekä verkostoon määrättyjen organisaatioiden yhteistoiminta (Rodriguez 2007). Verkoston koordinoinnista tai johtamisesta käytetään usein termiä orkesterointi kuvailemaan sen interaktiivista luonnetta (Dhanaraj 2006, Hinterhuber 2002).

Verkoston johtaminen poikkeaa yksittäisestä organisaatiosta ja sille on tyypillistä mukana olevien ihmisten ja organisaatioiden keskenään ristiriitaiset tavoitteet. Johtamisen suurin haaste on luoda tavoitteita, jotka ovat kaikkien osapuolten hyväksyttävissä (Waddock 1989). Yhteistyön johtamisessa tarvitaan samanlaisia taitoja kuin yksittäisessä organisaatiossa. Näiden lisäksi tarvitaan kykyä innostaa, kehittää, tukea sekä taitoa kommunikoida niin yksittäisessä organisaatiossa kuin verkostossa eri tasoilla toimivien yksilöiden kanssa (Herranz 2008, Huxham, Vangen 2000).

1.3 Lähestymistapa

Mikäli halutaan vastauksia kysymyksiin, miten verkostot kehittyvät, miten niitä hallitaan ja miten yhteinen tuotos syntyy, on ilmiön tarkastelu yksilön ja yksittäisen organisaation tasoilla riittämätöntä. Sen sijaan perspektiivin laajentaminen verkostotasolle tarjoaa mahdollisuuden löytää vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin (Provan, Fish et al. 2007, Brass, Galaskiewicz et al. 2004). Väitöskirjan tutkimusyksikkö on verkostoa koordinoiva ydinryhmä, joka toimii verkoston tasolla. Jotta lukija voisi paremmin ymmärtää ydinryhmää ja sen toimintaa, kuvataan myös verkoston muotoutumista sekä ryhmän jäsenten toimintaa.

Tietojärjestelmätieteessä keskeinen empiirisen tutkimuksen ylätasoinen tema on ollut jo vuosikymmeniä tietotekniikan ja sen aikaansaaman muutoksen suhde. Markus ja Robey (1988) ovat esittäneet luokittelun tietoteknologian tuottaman

muutosten tutkimuksesta organisaatioissa. Tarkastelu tapahtuu kolmessa ulottuvuudessa, jotka ovat käsitys muutoksen ajovoimasta, teorian looginen rakenne sekä analyysin taso. Alla olevassa kuvassa on ympyröity väitöskirjan sijoittuminen luokitteluun: Ajovoima on emergentti, jossa muutos ilmaantuu ihmisten ja tapahtumien vuorovaikutuksen tuloksena. Syntyvä uusi tieto on luonteeltaan prosessiteoria, joka selittää ilmiön kehittymistä. Analyysi tapahtuu verkoston ja sitä koordinoivien ihmisten tasoilla ollen näin vaihteleva.

AJOVOIMA	LOOGINEN RAKENNE	ANALYYSI-YKSIKKÖ
Teknologia	Varianssiteoria	Makro
Organisaatio		Mikro - mikro
Emergentti	Prosessiteoria	- vaihteleva

Kuva 1: Kausaalisuuden ulottuvuudet

Päätöksenteko verkostossa on monimutkaista ja se vaatii kaikkien osapuolten yksimielisyyden, jonka saavuttaminen on paitsi haastavaa myös aikaa vievää. Lisäksi riskinä konfliktit niin yksilöiden kuin organisaatioiden välillä. Yhteistyön eikä myöskään sen koordinoinnin eteneminen ei ole suoraviivaista (Sigala 2013, Müller-Seitz 2012). Vaikka konflikteja ei voida aina välttää verkoston rakentamisessa oletetaan verkostoa rakentavan ryhmän jäsenten pyrkivän yhteiseen päämäärään ja tutkimuksen rationaliteetti on näin yhteistyötä analysoiva (Kumar, van Dissel et al. 1998). Vastaavasti koordinointia ja ydinryhmän toimintaa analysoidaan pitkäaikaisesti prosessitutkimuksen avulla pyrkien Pettigrewin (1992) sanoin nappaamaan liikkeessä oleva todellisuus.

Verkoston koordinoinnin keskeisin toiminta on neuvottelu, jossa verkoston eri osapuolet sopivat yhteistyöhön liittyvistä asioista. Prosessiluonteinen neuvotteluteoria (Zartman 1988) ja yhteistyössä tapahtuvan suunnittelun teoria (Kumar, Paddison 2000) tarjoavat kumpikin oman katsantokantansa verkoston tietotekniikan hyödyntämisen koordinointiin sillä onhan pitkälti kyse keskusteluun ja yhteisymmärrykseen pohjautuvasta suunnittelusta ja johtamisesta. Tässä väitöskirjassa fokus on kuitenkin yhteistyön muotoutumisessa eikä neuvottelu- tai suunnitteluteorioita hyödynnetä.

Tietojärjestelmätieteen verkostoja ja niiden kehittymistä käsittelevää tutkimusta on kiitelty teoreettisesta monimuotoisuudesta huomauttaen samalla tarpeesta hyödyntää sosiaalisesti orientoituneita teorioita (Robey, Im et al. 2008). Vaikka verkoston muotoutumista on tutkittu runsaasti muiden tieteenalojen piirissä, ei tätä

tietämystä juurikaan ole hyödynnetty tietoteknisen yhteistyön muodostumista käsittelevässä kirjallisuudessa. Tämä tutkimus hyödyntää verkostoa koordinoivan ydinryhmän ja sen toiminnan analysoinnissa kaksitasoista viitekehystä. Ydinryhmän toimintaa verkoston eri vaiheissa tarkastellessa hyödynnetään markkinoinnin piirissä esitetty suhteen kehittymisen (Dwyer, Schurr et al. 1987) ja verkoston syklistä muotoutumisen (Ring, Van de Ven 1994) malleja. Ydinryhmän ja sen jäsenten ominaisuuksia tarkastellaan puolestaan roolien avulla.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Esitettyyn tutkimuskysymykseen vastataan analysoimalla tietoteknistä yhteistyöverkostoa rakentavan ydinryhmän toimintaa toimintapainotteisella tapaustutkimusmenetelmällä (eng. action case). Tutkimuksen data on kerätty kahdessa julkisen sektorin verkostossa. Tutkija oli aktiivisesti toimivana jäsenenä kumpaakin verkostoa koordinoineessa ydinryhmässä.

Toimintapainotteinen tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, joka on yhdistelmä muutokseen pyrkivästä toimintatutkimuksesta (eng. action research) ja ymmärtävästä tapaustutkimuksesta (eng. case research). Se sopii tutkimukseen, jossa halutaan seurata ilmiön kehittymistä. Tutkija on siinä duaalissa roolissa. Hän on osa tutkittavaa ilmiötä tehden siihen interventioita ja samalla tarkkaillen ilmiötä. Toimintapainotteinen tapaustutkimus sopii tutkimusasetelmaan, jossa tapaustutkimus sisältää rajoitetun intervention (Lindgren, Stenmark et al. 2003) ja joka ei perustu aiempaan teoriaan (Lau 1999). Samoin se on sovelias miten-tyyppisiin tutkimuskysymyksiin (Braa, Vidgen 1999).

Väitöskirjan kirjoittaja osallistui aktiivisena toimijana kahden verkoston rakentamisessa vuosina 2002-2009. Ensimmäisessä tapaustutkimuksessa ydinryhmä pyrki luomaan maakuntatasoisen sosiaalialan tietohallintostrategian. Huolimatta useista yrityksistä ei tietohallintostrategiaa syntynyt eikä myöskään sosiaalialan tietohallinnollinen yhteistoiminta kuntien välillä käynnistynyt. Jälkimmäisessä tapaustutkimuksessa ydinryhmä synnytti verkoston, jossa neljä kuntaa edistivät yhdessä tietotekniikan hyödyntämistä lasten päivähoidossa.

1.5 Keskeiset löydökset

Väitöskirjan keskeinen löydös on verkostoa rakentavan ydinryhmän klaanimaisen toiminnan vaikuttavuus. Ensimmäisessä tapaustutkimuksessa verkoston rakentuminen eteni niin kauan, kun ydinryhmä toimi klaanimaisesti. Yhteisen arvopohjan rapautuessa ryhmän jäsenet menettivät mielenkiintonsa ja iduillaan ollut verkosto hajosi. Toisessa tapaustutkimuksessa ydinryhmä toimi klaanimaisesti hyödyntäen

yhteistä arvopohjaa niin verkoston luomisen kuin sen varsinaisen toiminnan aikana ja verkosto saavutti yhteistyölle asetetut tavoitteet.

Verkostoa rakentavien ihmisten toiminta on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa keskeiseksi selittäväksi tekijäksi verkoston onnistumista arvioitaessa. Samoin verkoston toimintaa koordinoiva ydinryhmä on tunnistettu. Se ei ole ollut kuitenkaan keskeisenä analyysin kohteena. Tämä työ osoittaa ydinryhmän olevan itsessään kiinnostava tutkimuskohde, jonka avulla voidaan tarkastella lisäksi muita verkoston kehittymiseen liittyviä ilmiöitä. Havainnot kahdesta verkostoa rakentaneesta ydinryhmästä vahvistavat aiempien tutkimusten huomioita ydinryhmän olemassaolosta. Väitöskirja viittaa ydinryhmän toiminnan olevan tärkeä seikka selittäessä verkoston onnistumista. Ensimmäisen verkoston toiminnan ja toimijoiden analyysi osoittaa epäonnistumisen voitavan pitkälti selittää puutteilla ydinryhmän toiminnassa. Toisessa tapaustutkimuksessa muodostunutta päivähoidon tietoteknistä verkostoa ei olisi syntynyt ilman toimivaa ja aikaansaavaa ydinryhmää.

Pääosa aiemmasta tietoteknisen yhteistyön kehittymistä käsittelevästä tutkimuksesta on tarkastellut yksittäisen organisaation ja sen ylimmän johdon toimintaa liiketoiminnallisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Sen sijaan verkoston tasolla tapahtuva tutkimus, joka käsittelee eri organisaatiosta tulleiden operatiivisen tason johtajien, verkoston avainhenkilöiden, toimintaa verkoston ideoinnissa ja sopimisessa, on jäänyt taka-alalle. Kummankin tapaustutkimuksen analyysi vahvistaa aiempia tuloksia. Epäonnistuneessa verkostossa ei ydinryhmän toimintaan sitoutunut avainhenkilöitä missään vaiheessa, ja onnistuneessa verkostossa oli ydinryhmässä avainhenkilöitä mukana alusta saakka. Väitöskirjan tuloksia yleistettäessä tulee huomioida tutkimuksen kohteena olleen julkisen sektorin verkostoja.

Hyvinvointipalveluiden tuottaminen verkostossa yhdessä muiden kuntien kanssa on yksi tapa, jolla voidaan lisätä julkisen sektorin tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Tietotekniikan nykyistä kehittyneempi hyödyntäminen on osaltaan mahdollistamassa uudenlaisia yli organisaatorajojen tapahtuvia palveluprosesseja, joiden tueksi tarvitaan tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvää koordinoitua ja yhteistyötä. Palvelutuotannosta päättävälle väitöskirja osoittaa suomalaisten kuntien voivan toimia verkostossa tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi.

Verkostoihin osallistuvien organisaatioiden ylimmän johdon ja myös rahoittavien tahojen on syytä tiedostaa onnistuneen yhteistyön kulmakiviä olevan kehitettävän toiminnon johtajan, avainhenkilön, mukanaolo alusta alkaen. Samoin ilman verkostoon kaavailun organisaation avainhenkilön sitoutumista yhteistyön edistämiseen, on organisaation päättäjien sitoutumista vaikea saada. Yhteistyön johtamisessa keskeisessä roolissa on verkoston organisaatioiden avainhenkilöistä koostuva yhteentoimiva ydinryhmä, jolla on kyky tuottaa eteenpäinvieviä suunnitelmia, sitouttaa organisaatiot niihin, organisoida ja koordinoida yhteistyötä niin yksittäisen organisaation kuin koko verkoston tasoilla.

1.6 Väitöskirjan rakenne

Väitöskirja jakaantuu loogisesti kolmeen osaan: teoriaan, empiriaan ja tulosten pohdintaan. Teoriaosuus alkaa luvulla, joka sisältää katsauksen verkostojen rakentajia ja rakentamista tarkastelevaan kirjallisuuteen. Siinä esitellään aiempaa tutkimusta ja kytetään väitöskirja tietojärjestelmätieteen piirissä käytävään keskusteluun. Seuraavassa luvussa esitetään verkoston rakentamista ja siinä toimivia ihmisiä käsittelevä viitekehys. Teoriaosuuden viimeinen luku esittelee tutkimusmenetelmän, toimintapainotteisen tapaustutkimuksen. Samalla siirrytään joustavasti kirjan empiriaosaan. Tutkimusmenetelmää käsittelevässä luvussa kerrotaan sen käyttö, väitöskirjan kirjoittajan rooli kahden verkoston rakentamisessa sekä pohditaan, miten toimintapainotteinen tapaustutkimus tukee tutkimuskysymykseen vastaamista. Samassa yhteydessä tarkastellaan väitöskirjan eettisyyttä ja arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista.

Väitöskirjan empiriaosa koostuu kahdesta tapaustutkimusta. Kummankin verkoston toiminnan kuvauksen jälkeen analysoidaan ydinryhmän toimintaa hyödyntäen esitettyä viitekehystä. Väitöskirjan viimeisen osa koostuu pohdinnasta ja johtopäätöksistä.

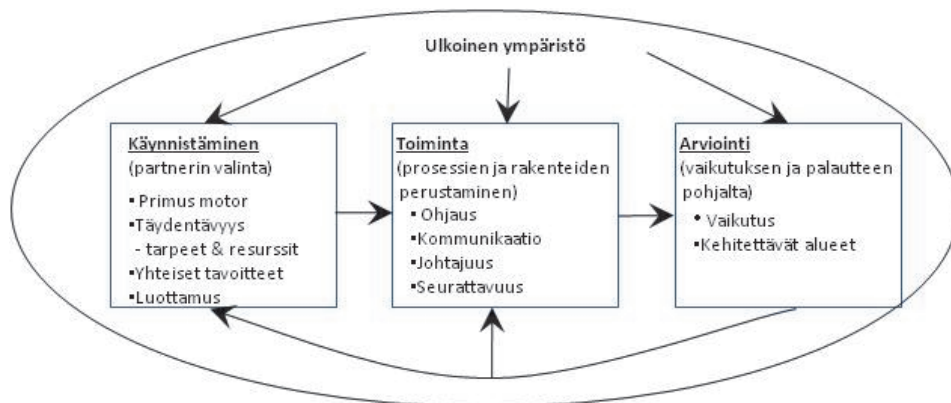
2 VERKOSTON RAKENTAJAT JA RAKENTUMINEN

Tässä luvussa luodaan lukijalle kokonaiskäsitys verkoston rakentamista ja rakentajia käsittelevän tutkimuksen kentästä. Lisäksi asemoidaan väitöskirja olemassa olevaan keskusteluun tietojärjestelmätieteessä. Se on kirjallisuuskatsaus erilaisten verkostojen muotoutumiseen sekä niiden rakentajiin. Pääluku koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen esittelee muiden tieteenalojen tutkimusta verkostojen rakentumisesta ja siinä toimivista ihmisistä. Toinen osa esittelee tietojärjestelmätieteen piirissä tehtyä verkostojen kehittymistä ja niiden rakentajia käsittelevää tutkimusta. Tarkastelu tapahtuu siinä toimialan, yritysverkostojen, julkisen sektorin ja yksittäisen yrityksen verkostojen tasoilla.

2.1 Verkoston koordinoijat ja rakentuminen

Herranz (2009) on tutkinut kolmen verkoston koordinointia ja hänen mukaansa formaali koordinointi sopii vakaaseen ja informaali puolestaan dynaamiseen verkostoon. Yhteistyön johtamisessa on osallistuvien organisaatioiden keskijohdon rooli tunnistettu keskeiseksi. Doz (1996) tuo esiin yksittäisen organisaation keski-johtoon kuuluvan verkoston koordinoijan merkityksen ja tämän kommunikoinnin oman organisaationsa eri tasojen lisäksi yli organisaatiorajojen. Onnistuneen verkoston koordinoijat luovat eteenpäinvieviä ratkaisuja. Koordinointi ei ole ristiriidatonta. Verkostoa rakentavien tulee edistää yhteisen päämäärän saavuttamista ja samanaikaisesti tukea eri organisaatiosta tulleiden ihmisten mukanaan tuomaa erilaisuutta. Koordinoijat tukevat yhteisen tavoitteen muodostumista fasilisoimalla organisaatioiden eri tasoilla tapahtuvaa kanssakäymistä. Samalla koordinoijien keskinäiset suhteet lujittuvat. Hallitakseen verkoston päämäärään liittyviä ristiriitaisuuksia verkoston rakentajat pitävät yllä verkoston uskottavuutta, edistävät dialogia sekä tukevat osallistuvien toimijoiden suhteita verkoston ulkopuolelle (Ospina, Saz-Carranza 2010).

Wohlstetter et al. (2005) ovat analysoineet Yhdysvalloissa vaihtoehtoisen perusopetuksen verkostoja, joissa oli mukana voittoa tuottamattomia organisaatiota ja rahoittajia. He ovat antaneet normatiivisia ohjeita liittyen verkoston johtamiseen sekä esittäneet seuraavalla sivulla olevan kolmivaiheisen syklisen yhteistyön muotoutumisen prosessin.



Kuva 2: Verkoston muotoutuminen

Käynnistymisvaiheessa yksittäiset toimijat eri organisaatiosta kehittävät yhteistyölle tarkoituksen. Verkostolla ei ole tässä vaiheessa selkeää rakennetta eikä kommunikaatiokanavia. Alullepanijana toimii usein yksittäinen henkilö. Verkoston onnistumisen kannalta tulevien henkilöiden luottamus tasapuolisuuteen ja verkoston onnistumiseen ovat keskeisiä seikkoja. Ne pohjautuvat käynnistävän organisaation maineeseen sekä alullepanijan nauttimaan henkilökohtaiseen arvostukseen ja kykyyn johtaa verkostoa. Onnistuneen verkoston yksi tunnuspiirre on, että sen perustaminen on ollut helppoa.

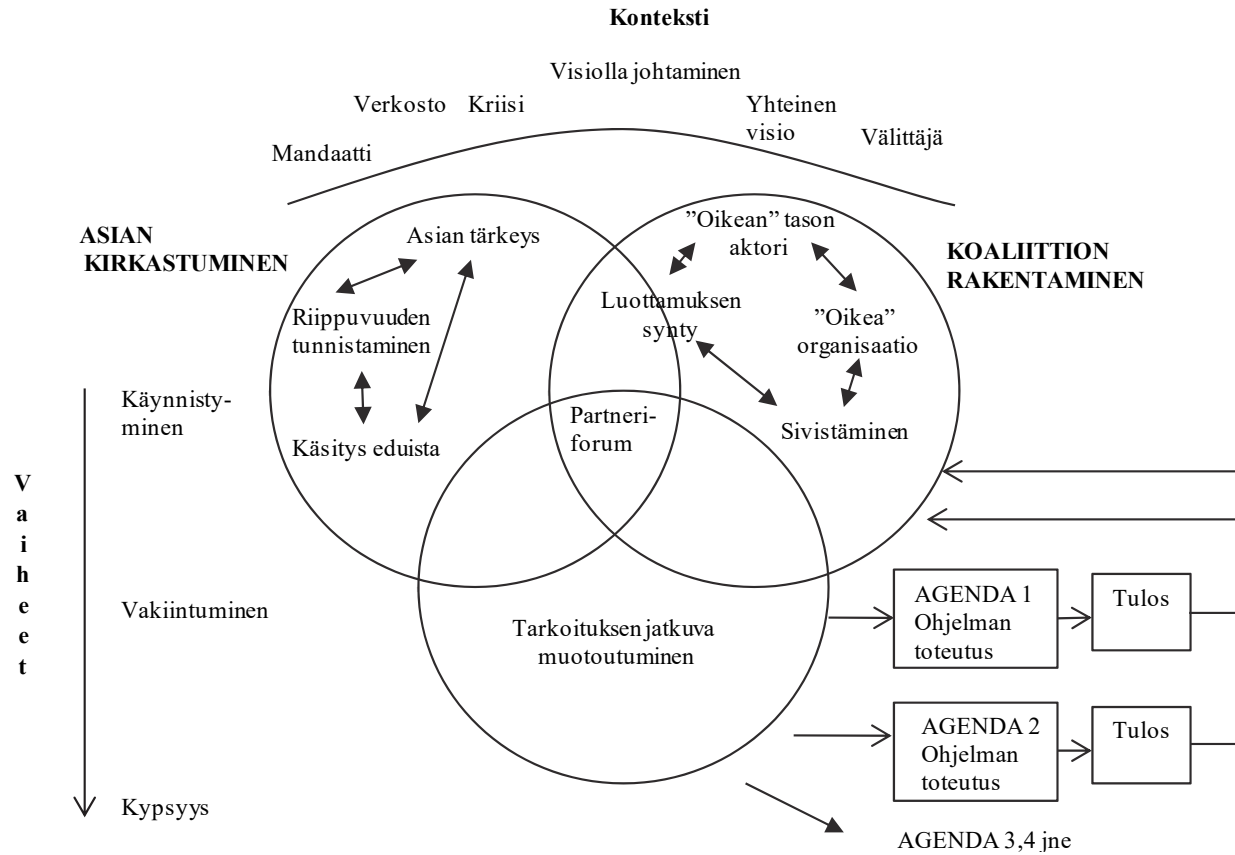
Toimintavaiheessa kehittyy verkoston rakenne, kommunikaatiokanavat ja tapa toimia. Siitä tulee itse asiassa organisaatio, joka vaatii toimiakseen jouhean hallinnon, tehokkaat sisäiset rakenteet, niitä tukevat prosessit, avoimen kommunikaation ja seurattavuuden. Kirjallisessa muodossa olevat sopimukset ja muistiot auttavat osapuolia sisäistämään toiminnan tavoitteet ja keinot. Lisäksi julkisen ja kolmannen sektorin verkostot hyödyntävät usein rahoittajia, jotka vaativat selkeän kirjallisen suunnitelman kaavaillusta toiminnasta ja tavoiteltavista eduista. Verkoston kompleksisuus määrittää optimin hallintorakenteen. Monimutkainen verkosto useine osanottajineen, tehtävineen ja tavoitteineen vaatii yksinkertaista verkostoa muodollisemmat hallintorakenteet säännöllisesti kokoontuvine ohjausryhmineen. Wohlsetter et al. (2005) painottavat yhteistyön seurattavuuden ja ennustettavuuden merkitystä ja tuovat esiin kirjallisten sopimusten merkityksen.

Verkoston viimeisessä vaiheessa arvioidaan yhteistyön vaikutuksia tuotoksen kannalta. Arvioitavia suureita ovat esimerkiksi muutokset koulunsa keskeyttäneiden määrässä. Tämän lisäksi tarkastellaan, mitä kehitettävää yhteistyössä on, mihin suuntaan sitä kannattaa jatkaa ja onko verkosto kasvamassa vai taantumassa. Arviointivaiheen jälkeen palataan toiminta-, käynnistymisvaiheeseen tai päätetään verkosto. Hajoaminen ei välttämättä tarkoita epäonnistumista yhteistyössä. Taus-

talla voi olla paitsi alkuperäisen tavoitteen saavuttaminen myös verkoston avainhenkilöiden tehtävien muutos (Waddock 1989) tai muutokset osallistuvien organisaatioiden strategiassa (Kanter 1994).

Wohlstetter kumppaneineen (2005) kuvavat eri vaiheissa tarvittavia rooleja ja tunnistavat myös koordinoivan ryhmän. Alkuvaiheessa kriittinen henkilö on alullepanija, joka käynnistää verkoston kehittymisen. Hän omaa hyvät verkostoitumiskyvyt sekä on aktiivinen oman organisaationsa toiminnan kehittäjä ja visioija. Lisäksi hän kommunikoi ja ideoi verkoston alkuvaiheessa erilaisten viiteryhmiä ja potentiaalisten verkostokumppaneiden kanssa. Seuraavassa, toimintavaiheessa tarvittavia rooleja ovat arkkitehti, tiedon välittäjä ja rajojen ylittäjä. Arkkitehti suunnittelee rakenteet, jotka mahdollistavat yhteistyön, ja koordinoi verkostoa operatiivisella tasolla. Tiedon välittäjä huolehtii kommunikaatiosta verkostossa, luo puitteet tiedon välitykselle sekä varmistaa, että oikea ja oikea-aikainen informaatio tavoittaa tarvittavat henkilöt ja tiimit. Tiedon jakamisen lisäksi hän huolehtii, että verkostoa ei kuormiteta epäolennaisella tiedolla. Rajojen ylittäjä puolestaan toimii viestinviejänä verkoston ja sen ympäristön välillä. Hän tarkkailee ympäristöä löytääkseen yhteistyölle uusia rahoittajia, ideoita, innovaatioita ja teknologioita.

Yksittäisen yrityksen elinkaaren vaiheita on kuvattu syklisessä teoriassa, joka koostuu yrittäjyyden, kollektiivisuuden, formalismin ja kontrollin sekä perustavanlaatuisesta rakenteiden, organisaation fokuksen ja koko toiminnan uudelleenarvioinnin vaiheista (Quinn, Kim 1983). Verkoston kehittymistä ja sitä koordinoivia henkilöitä on tarkasteltu sosiaalialan piirissä. Kehitys poikkeaa yksittäisen yrityksen elinkaaresta siinä, että toimintaa, fokusta ja rakenteita arvioidaan jatkuvasti (Waddock 1989). Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa esitetään sosiaalisiin ongelmiin keskittyvän kumppanuusverkoston kehittymistä kuvaava malli.



Kuva 3: Sosiaalisen kumppanuuden prosessimainen kehittyminen

Sosiaalisen kumppanuuden kehitys muodostuu kolmesta osin päällekkäisestä jatkuvasta prosessista, niitä ympäröivästä kontekstista sekä käynnistymisen, vakiintumisen ja kypsyyden vaiheista. Kontekstissa mainitut seikat ovat sosiaalisen kumppanuuden muodostumisen kannalta kriittisiä. Yksittäisen seikan puuttuminen tai poistuminen romahduttaa usein koko verkoston. Kumppanuuden kehittymisen vaiheita käydään seuraavassa tarkemmin läpi.

Verkoston kehittyminen käynnistyy, kun muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä nostavat esiin uudenlaisia organisaatioiden rajojen väliselle ei-kenenkään maalle jääviä sosiaalisia ongelmia. Yksittäiset toimijat alkavat kehittää alustavia ideoita ongelmien ratkaisemiseksi ja kumppanuuden käynnistyminen alkaa kumppanuusfoorumin vakiinnuttamisella yksittäisen tai muutaman koollekutsujan toimesta. Käynnistyminen on sosiaalisen kumppanuuden kehittymisen kriittisin vaihe, jossa keskeisiä henkilöitä ovat alullepanija sekä yhteistyön kehittämisen ideaan sitoutuneet ihmiset. Usein verkosto syntyy yhden tai muutaman ideaan sitoutuneen ihmisen yhteistyöllä, jotka sitten myyvät ajatuksen potentiaaleille organisaatioille. Riittävästi arvovaltaa tai auktoriteettia omaava henkilö tai ryhmä kutsuu potentiaalit ”oikeat” henkilöt partnerifoorumille. Koalition rakentamisessa tarvitaan usein myös osanottajien sivistämistä ja tutustuttamista: Osa toimijoista on vieraita toisilleen. Samoin yhteistyön kohteena oleva asia on uusi osalle tai yli organisaatorajojen tapahtuvasta työskentelystä ei ole aiempaa kokemusta.

Tyypillinen alullepanija on johtavassa asemassa omassa organisaatiossaan ja omaa hyvät verkostoitumiskyvyt. Lisäksi hän nauttii yleistä luottamusta, joka pohjautuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja maineeseen. Organisaatioiden toisiaan täydentävät tarpeet ja resurssit helpottavat yhteistyön idean kauppaamista. Vastavasti organisaatioiden yhteiset tavoitteet ovat tärkeä seikka yhteistyön onnistumiselle. Tavoitteilla ei tässä tarkoiteta ainoastaan yhteistyön lopputulosta vaan myös osallistuvien organisaatioiden tavoitteita, yhteistä missiota ja arvopohjaa.

Kumppanuuden vakiintumisvaiheessa yhteistoiminnan tarkoitus kirkastuu. Samalla suunnitellaan ja toteutetaan ensimmäiset yhteiset ohjelmat. Asian kirkastumisen prosessissa toimijat tapaavat toisiaan partnerifoorumilla ja kehittävät alkuperäisen, usein raakileen idean konkreettiseksi yhteistyöehdotukseksi. Verkoston alkuvaiheessa kommunikaatio ja ohjausrakenteet ovat epäformaaleja. Rakentamisen ja asian kirkastumisen myötä toiminnan tarkoitus alkaa hahmottua toimijoille. Samalla yksittäinen organisaatio arvioi, missä määrin omasta riippumattomuudesta luopumalla voidaan saavuttaa kaikkia hyödyttäviä etuja.

Koordinoinnin kehittämisen lisäksi Waddock (1989) käsittelee yhteistyön koordinoijia ja mukaan tulevien organisaatioiden ominaisuuksia. Koalition rakentamisen prosessissa keskeisiä ovat ”oikeat” henkilöt ”oikeista” organisaatioista. Yhteistyön onnistumista edesauttavat aiemmat suhteet toimijoiden välillä sekä organisaatioiden historia. ”Oikean” päätöksentekoon organisaationsa puolesta oikeutetun johtajan, avainhenkilön, mukanaolo on tarpeellista. Muuten päätöksenteko

partnerifoorumissa ei onnistu, koska varsinaiselta päätöksentekijältä saatava yksittäistä organisaatiota koskeva sitoutuminen vie liian kauan aikaa. Lisäksi ”oikealla” organisaatiolla on mahdollista investoida sosiaaliseen kumppanuuteen osoittamalla sille resursseja. Ylimmän johdon osallistuminen on erityisen tärkeää yhteistyössä, joka koskettaa yksittäisen organisaation rajojen sisällä olevia asioita.

Tarkoituksen muotoutumisen prosessissa asetetaan rajat yhteistyölle, määritellään organisaatioiden yhteisen toiminnan määrä, asetetaan toiminnan tavoite sekä luodaan konsensus sosiaalisen kumppanuuden rajoista. Kumppanuuden alussa tarkoitus syntyy pitkälti seikoista, jotka ovat tuoneet koalition jäsenet yhteen. Ajan myötä tapahtuva yhteistyön kohteen tunnistaminen, sen ratkaisu ja kumppanuuden kehittymisen prosessi johtavat aiempaa laajempien asioiden tunnistamiseen ja ratkaisun hahmottamiseen.

Vakiintumisvaiheessa yhteistyöhön liittyneet usein epäviralliset kommunikaatiokanavat formalisoituvat ja yhteistoiminnan riippuvuus yksittäisestä henkilöstä vähenee. Kokouksilla on etukäteen lähetetyt kutsut ja niistä pidetään pöytäkirjaa. Vastavasti yhteistoiminnan ohjaaminen formalisoituu nimeämällä vastuuhenkilöitä (puheenjohtaja, hankepäällikkö jne.). Viimeisessä kypsyysvaiheessa alkaa myös verkoston hajoaminen. Sosiaalisen kumppanuuden aktiiviset toimijat ovat sidoksissa omiin organisaatioihinsa ja aikaa myöten heidän panostuksensa vähenee. Kiinnostuksen häviäminen, organisaatioiden avainhenkilöiden poistuminen ja ratkaisemattomat erimielisyydet toiminnan tarkoituksesta johtavat lopulta kumppanuuden purkautumiseen. Päätämisen syynä voi yksinkertaisesti olla myös alkujaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, jolloin osapuolet eivät näe syytä kehittää uutta tarkoitusta yhteistoiminnalle. Sosiaalinen kumppanuus ei välttämättä purkaudu kypsyysvaiheessa. Yhteistoiminta voi institutionalisoitua tai ympäristöstä tulee esiin uudenlaisia tarpeita, joihin halutaan vastata. Pitkäaikainen sosiaalinen kumppanuus onkin luonteeltaan syklistä. Ympäristön muutoksiin vastataan aloittamalla kehitys jossain määrin alusta ja samalla uudet ihmiset sitoutuvat yhteistyöhön (Waddock 1989).

2.2 Tietohallinnollisen yhteistyön kehittyminen

Tietojärjestelmätieteen piirissä tehtyä verkostotutkimusta on kritisoitu painottumisesta tekniseen imperatiiviin (Elgarah, Falaleeva et al. 2005). Tarkastelu on keskittynyt organisaatioiden väliseen tietojärjestelmään, jota analysoidaan sovelluksena, ei osana laajempaa ihmisten tai organisaatioiden muodostamaa kokonaisuutta. Tietoteknisten yhteistyöverkostojen lisääntymisen myötä ovat tutkijat heränneet tarpeeseen tutkia verkoston koordinoija ja johtamista verkostokontekstissa. Käyty keskustelu on vielä hajanaista (Trang, Opitz et al. 2013). Seuraavassa esitellään muutosta käsittelevää kirjallisuutta, jossa analyysin kohteena on verkosto tai verkostotasoinen tietojärjestelmä.

Yhteistyön kehittymisen ryhmittelyssä hyödynnetään aiemmin kuvattua Markus ja Robeyn (1988) luokittelua tietojärjestelmätieteen teorioista. Loogisen rakenteen ja ajovoiman avulla on tunnistettu muotoutumista käsittelevät julkaisut. Vastaavasti analyysin yksikköä käyttäen ne on jaoteltu toimialan, verkoston, julkisen sektorin sekä yksittäisen organisaation tasoille. Lisäksi kirjallisuudesta tunnistettiin eri tason verkoston koordinoinnissa tarvittavia tehtäviä ja rooleja.

2.2.1 Toimialaverkosto

Verkostojen kehittymistä toimialalla käsittelevä tietojärjestelmätieteen tutkimus tarkastelee yhden tai useamman toimialan muodostamaa verkostoa, jonka sisällä on tyypillisesti useita keskenään kilpailevia verkostoja. Tarkastelun kohteena eivät ole yksittäiset organisaatiot vaan ryhmä samantapaisilla intresseillä varustettuja yrityksiä. Esimerkiksi autoteollisuudessa on tunnistettavissa kolme ryhmää: varsinaiset autovalmistajat (Ford, GM, Volkswagen yms.), näille suoraan toimituksia tekevät järjestelmätoimittajat ja sopimusvalmistajat sekä kolmantena alihankkijat ja tavarantoimittajat, jotka toimittavat tuotteita kummallekin edelliselle ryhmälle (Howard, Vidgen et al. 2006). Tyypillisessä toimialatason tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, miten yksittäisen toimialan yhteisen tietojärjestelmän diffuusio ja siihen liittyvät tapahtumat voidaan selittää.

Damsgaard ja Lyytinen (1998) kuvaavat yhteisen tietojärjestelmän sekä siihen liittyvän standardin kehittymistä eri toimialoilla. Tarkastelutaso vaihtelee toimialan ja sen sisällä olevien verkostojen välillä pohtien verkoston rakentumisen taustalla olevia syitä. Onko kyse kahden organisaation yhteisen tietojärjestelmän käytön laajenemisesta uusiin organisaatioihin? Onko verkosto syntynyt kilpailevien verkostojen yhteistyöllä vai onko kyseessä koko toimialan vai peräti kansallisen tason hanke? Vastaavasti yksittäisen toimialan sisällä on tarkasteltu yhteisen tietojärjestelmän omaksumista (Andersson, Lindgren et al. 2008, Gao 2007, Howard, Vidgen et al. 2006, Howard, Vidgen et al. 2003). Toimialatasoinen tietojärjestelmän muotoutuminen ja omaksuminen (adoptoituminen) selitetään johtuvan eri teollisuusryhmien halusta ja kyvystä edistää tai vastustaa yhteisen tietojärjestelmän hyödyntämistä. Kumar ja kumppanit (1998) ovat hakeneet selitystä verkoston epäonnistumiselle kuvaamalla Pohjois-Italiassa tekstiiliteollisuuden verkoston rakentumista. Heidän mukaansa epäonnistumisen selittämiseen tarvitaan sosiaalitieteiden käsitteitä kuten arvot, luottamus, sosiaalinen pääoma ja yhteistyösuhteet, joilla voidaan kuvata projektiryhmän ja hankkeessa mukana olevien organisaatioiden toimintaa.

Miten yhteinen tietojärjestelmä vaikuttaa toimialan rakenteisiin, arvoketjuun ja taloudelliseen tulokseen? Tätä on pohdittu Steinfieldin ja kumppaneiden (2005) toimesta analysoimalla Yhdysvaltojen asuntoluototuksen koko toimialan kattavan

tietojärjestelmän kehittymistä. He kuvaavat, miten toimialan jäsenet kollektiivisten toimien avulla edistivät tietojärjestelmän kehittämistä ja leviämistä. Tutkimus varoittaa toimialatasoisen verkoston tuovan mukanaan yllättäviä koko toimialaa koskevia laajoja muutoksia.¹ Australialaisen lääkejakelun toimialan kehittymistä on seurattu 30 vuoden aikana. Tutkimuksessa tuodaan esiin tarve tutkia toimialatasoisen verkoston muotoutumista pitkällä aikajänteellä, jotta voisimme nykyistä paremmin ymmärtää ja koordinoida niiden kehittymistä (Reimers, Johnston et al. 2014). Tietoteknisen yhteistyöverkon mukanaan tuomia muutoksia yksittäiselle organisaatiolle on pohdittu myös muiden tutkijoiden toimesta (Reimers, Kai Johnston, Robert Klein, Stefan 2010, Simón-Elorz, Inchusta 1999). Henkilötason toimintaa on tarkasteltu autoteollisuuden piirissä kuvaamalla ylimmän johdon toimia. Case-kuvauksen yhteydessä mainitaan yhteistyötä rakentava ryhmä (Howard, Vidgen et al. 2003, Howard, Vidgen et al. 2006).

Yhteenvetona toimialatasoisen tutkimuksesta voidaan todeta kiinnostuksen kohteena olevan toimialan muutos. Yksilöiden toiminta ei ole tarkastelun keskiössä. Verkostoa koordinoiva ryhmä tunnistetaan kahdessa julkaisussa. Ryhmän toimintaa ja sen jäseniä ei kuitenkaan kuvata tarkemmin analysoinnista puhumattakaan. Seuraavassa tarkastellaan yritysten muodostaman verkoston kehittymistä.

2.2.2 Yritysverkosto ja sen rakentajat

Yritysverkosto rakentuu yksittäisten organisaatioiden ympärille tai sitten se on ryhmä samantapaisilla intresseillä ja rooleilla toimivia yrityksiä verkoston sisällä. Verkosto jakaantuu usein kehittävään ryhmittymään ja siihen liittyviin yrityksiin. Tutkimus kuvaa toimialatasoa yksityiskohtaisemmin tietoteknisen yhteistyön kehittymistä ja sen mukanaan tuomia muutoksia. Yritysverkoston kirjallisuudesta esitellään verkoston muotoutumista ja sen jälkeen rakentajia käsitteleviä tutkimuksia.

Yritysverkostojen kehittymisestä käsittelevän tutkimuksen tyypillinen tutkimuskysymys pohtii onnistumista. Selittäviä muuttujia ovat tietojärjestelmän käytön määrä, laajuus, laatu, saavutettavat edut, hallintomalli ja vaiheistettu kehittäminen (Masseti, Zmud 1996). Sidosryhmäteoriaan pohjautuva selitys näkee verkoston epäonnistumisen syynä olevan hanketta eteenpäin vievän tahon kyvyttömyys ymmärtää valtaam liittyviä seikkoja (Boonstra, de Vries 2005). Samoin institutionaalinen konteksti valtarakenteineen ja kilpailullisine seurauksineen ovat jääneet huomioimatta (Christiaanse, Huigen 1997). Kurnia ja Johnston (2000) tuovat esiin verkostotason tietojärjestelmien adoptaation selitysmallien tutkimisen

¹ Vuonna 2005 julkaistussa artikkelissa varoitetaan toimialatasoisen tietojärjestelmän voivan aiheuttaa yllättäviä muutoksia. Varoitus osoittautui liiankin oikeaksi: Vuonna 2008 alkaneen talouskriisin alkuunpanijana mainitaan usein USA:n asuntoluotot ja niiden rahoitukseen liittyvät järjestelyt, jotka olisivat tuskin olleet mahdollista toteuttaa ilman toimialatasoisen tietojärjestelmiä.

poikkeavan oleellisesti yksittäisessä organisaatiossa tapahtuvasta ja korostavat tarvetta prosessitutkimukselle.

Minkäläinen on taloudellista vaihdantaa parhaiten tukevan tietojärjestelmän arkkitehtuuri, on yksi tutkimussuunta. Esitetyt ratkaisut vaihtelevat avoimista sähköisistä markkinoista sähköiseen hierarkiaan, jossa osapuolet harjoittavat pitkäaikaista yhteistyötä suljetussa järjestelmässä. Analyysin kohteena on, miten verkoston ja transaktioiden ominaisuudet vaikuttavat verkostotason tietojärjestelmän arkkitehtuurin muotoutumiseen (Choudhury 1997, Holland 1995, Klein 1996). Käytetyt taustateoriat perustuvat transaktiokustannusteoriaan, resurssipohjaisuuteen tai verkostoteorioihin.

Verkoston hallinto ja siinä käytössä olevat mekanismit ovat yksi keskustelu-tema. Euroopan laajuinen elintarvikealan tukku- ja vähittäiskaupan verkosto on onnistunut esimerkki kaikkia osapuolia hyödyntävästä tietojärjestelmästä, jossa yksi organisaatio johtaa tietojärjestelmän kehittämistä (Klein 1996). Hyötyjä asiakkaita näkökulmasta ja verkoston palveluiden hallintaa ja operointia, käsitellään Manchester United jalkapalloseuran, fanien ja sponsoroiden arvoverkoston analyysissä (Shaw 2007). Siinä esitetään verkoston johtamisen, orkesteroinnin, viitekehys ottamatta kuitenkaan kantaa ketkä ja miten yhteistyötä koordinoidaan. Verkoston operatiivisen toiminnan koordinoimista tietotekniikan avulla ja sen kehittämistä on pohtinut Heikkilä (2010) pitkittäistutkimuksessaan, jossa keskeisenä taustateoriana ovat Galbraithin (1977) ajatukset informaation käsittelystä vaihdannan koordinoimisesta. Yritysverkoston hallinto ei ole keskeinen tutkimuskohde. Pikemminkin se on varianssimallin mukainen selittävä muuttuja kuvailemaan verkostohankkeen onnistumista tai etujen jakaantumista verkostossa.

Mitkä ovat yhteisen tietojärjestelmän hyödyt ja kuinka ne jakautuvat verkoston jäsenten kesken? Tätä on tutkittu erityisesti autojen ja niiden varaosien valmistuksen sekä jakelun verkostoissa. Yksittäisen autonvalmistajan ympärille rakentuneessa verkostossa valmistajat hyödyntävät keskeistä positiotaan ja saavat yhteistyön hyödyt (Reekers, Smithson 1996, Webster 1995). Sen sijaan tasapuolisessa luottamukseen ja yhteistyöhön pohjautuvassa verkostossa on luotu kaikkia hyödyntävä yhteinen tietojärjestelmä. Lähestymistapa onkin johtanut koko verkon tehokkuuden ja kilpailukykyyn paranemiseen (Chatfield, Yetton 2000).

Yritysverkostojen on tarkasteltu myös muista näkökulmista. Yhteistyöhön liittyviä odotuksia on analysoitu vakuutusyhtiön ja sen välittäjien muodostamassa verkostossa. Osapuolten alkuperäiset odotukset olivat epärealistisia ja yhteensopimattomia. Ajan, oppimisen, runsaan eritasoisen kommunikaation ja uuteen kilpailuasetelmaan sopeutumisen myötä ne muuttuivat realistisiksi ja yhteensopiviksi (Fearon, Philip 2005). Liiketoimintamallien tutkimuksen piirissä on kiinnostuttu verkoston dynamiikasta ja analysoitu sidosryhmien vuorovaikutusta (Solaimani, Guldemon et al. 2013).

Yritysverkoston rakentajat eivät ole keskeinen tutkimuskohde yritysverkostojen tutkimuksessa. Pikemminkin heistä kerrotaan case-kuvauksen yhteydessä ja kuvataan rooleja. Alla olevassa taulukossa on tiivistetty verkoston koordinoijia käsittelevät tutkimukset.

Taulukko 1: Yritysverkoston rakentajia

Tutkimusaihe	Taustateoria	Tulos
Onnistumisen selittävät muuttujat (Gengatharen & Standing, 2005)	Useita teorioita	Tunnistettu useita muuttujia
Verkoston strateginen tietojärjestelmäsuunnittelu (Finnegan et al., 2003)	Strategiset tietojärjestelmät	Normatiivisia ohjeita strategiseen suunnitteluun ja yhteistyöhön
Verkoston puolestapuhujien vaikutus uusien IT-yritysten kehittämiseen (Gupta et al., 2005)	Markkinoinnin suhde- ja tuotekehitys	Verkoston muodostamisessa tarvitaan verkoston puolestapuhujaa
Osapuolten sitouttaminen tietojärjestelmään (McCabe & Underwood, 2008)	Tietojärjestelmän adoptaatio ja OVT-kirjallisuus	Normatiivisia ohjeita sitoutumisen edistämiseksi

Lääkejakelun, vähittäiskaupan ja yliopistojen verkostojen analyysissä pohditaan strategisen tietojärjestelmäsuunnittelun luonnetta. Tutkimus tunnistaa verkostossa johtajan, puolestapuhujan sekä teknisen asiantuntijan roolit. Näiden lisäksi tarvitaan yksittäisessä organisaatiossa toiminnan alkuvaiheessa verkoston puolestapuhuja edistämään yhteistoiminnan muodostumista. Myöhemmissä vaiheissa on kriittistä saada kehitettävän liiketoiminta-alueen johtaja sitoutumaan yhteistyöhön ja sen edistämiseen (Finnegan, Galliers et al. 2003).

Sähköisen kauppapaikan kehittymistä Australiassa on analysoitu kolmessa julkaisussa. Niiden yhteydessä on myös kuvattu koordinoivia henkilöitä. Ensimmäinen julkaisu tunnistaa osallistuvien organisaatioiden johdon sitoutumisen ja innovatiivisuuden olevan onnistuneen verkoston edellytys (Gengatharen, Standing 2005). Toinen julkaisu tuo esiin verkoston käynnistämisessä ja toiminnassa tarvittavan johdon ja verkoston puolestapuhujan (eng. network champion) lisäksi myös muiden tahojen sitoutumista. Sama tutkimus tuo esiin verkoston ydinryhmän, joka koostuu yhteistyön puolestapuhujista. Sen jäsenillä on tiiviit ja toimivat suhteet. Ydinryhmällä on myös laajat suhteet verkoston ulkopuolella oleviin organisaatioihin sekä kyky myydä ajatuksiaan. Lyhyesti kuvattu ydinryhmä ei ole kuitenkaan analyysin keskeinen tutkimuskohde (Gupta, Cadeaux et al. 2005). Kolmas julkaisu pohtii, miten sitouttaa eri osapuolet yhteiseen tietojärjestelmään, ja esittää sen tueksi normatiivisia ohjeita. Keskeiseksi verkoston koordinoijaksi tunnistetaan siinä organisaatioiden ylimmän johdon muodostama foorumi. Samoin tuodaan esiin neuvotteluihin osallistuvien yhteinen ammatillinen tausta (McCabe, Underwood 2008).

Yhteenvedona yritysverkostoista voidaan todeta, että tutkimuksissa käsitellään verkoston kehittymistä ja koordinointia. Koordinoivia henkilöitä, heidän rooleja ja tehtäviään sekä ydinryhmää on kuvattu. Ydinryhmä tai sen toiminta ei ole ollut kuitenkaan analyysin kohteena. Seuraavassa tarkastellaan verkostojen rakentamisen tutkimusta julkisella sektorilla.

2.2.3 Julkisen sektorin verkosto ja sen koordinoijat

Julkisen sektorin verkostojen tutkimus poikkeaa aiemmin esitetyistä tasoista siinä, että kyse on eräänlaisesta hybridistä. Tarkastelu tapahtuu samanaikaisesti toimiala- ja verkostotasolla. Toinen ero muihin verkostoihin liittyy toimintaympäristöön. Julkisen sektorin organisaatiot eivät ole toistensa kanssa kilpailutilanteessa. Niiden periaatteisiin eivät kuulu voiton tuottaminen vaan yhteinen hyvä. Julkisen sektorin verkostoihin kuuluvat myös voittoa tuottamattomien järjestöjen yhteenliittymät sekä julkisyksityiset verkostot, joissa on mukana yksityisiä ja julkisen vallan isännöimiä organisaatiota. Vaikka tutkimuskysymykset ovat samantapaisia kuin yksityisellä sektorilla, vastaukset kuitenkin eroavat. Tutkimuksellisena kontekstina se on erilainen ja monitasoinen ja sitä on perusteltua pitää omana tutkimussuuntaanaan. Julkisen sektorin verkostoja käsitellään kahdessa osassa, ensin verkoston muotoutumista ja sen jälkeen verkostojen koordinoijia.

Julkisen sektorin tietotekniikkaa hyödyntävä verkosto voi muodostua pelkäänsä julkisen sektorin organisaatiosta. Siinä voi olla mukana myös yksityisiä liiketoiminnallisin periaattein toimivia yrityksiä. Usein verkostossa on mukana tietoteknistä yhteistyötä edistävä taho (ministeriö, keskusvirasto tai vastaava), jonka rooli ja valta-asema poikkeavat muista pohjautuen lainsäädäntöön tai rahoitukseen. Tutkimuksissa on raportoitu vakavista ongelmista yhteistyön etenemisessä. Julkisen hallinnon omat toimintaperiaatteet, lait ja asetukset hidastavat verkoston rakentumista. Lisäksi julkisyksityiset verkostot vaativat usein toimiakseen juridisen rakenteen, jota nykylainsäädäntö ei tue (Dawes, Prefontaine 2003).

Julkisen sektorin verkoston johtaminen on osoittautunut haasteelliseksi. Verkostoa koskevaan päätökseen pitää saada suostumus kaikilta osallistuvilta organisaatioilta (Halonen 2007), mikä byrokraattisen hallintomallin vuoksi vaatii oman aikansa. Kuten yritysverkostossa myös julkisen hallinnon verkostossa on rakentuminen tulosta organisaatioiden välisistä etujen ristiriidoista, jotka ratkeavat ajan ja vuorovaikutuksen myötä (Rukanova, Van Stijn et al. 2009). Vaikka yhteistyötä ohjaa valtaa omaava taho, on yhteistyöhön perustuvien lähestymistapojen havaittu edesauttavan verkoston rakentamista (Fahy, Feller et al. 2009, Gil-Garcia, Chengalur-Smith et al. 2007, Heeks, Stanforth 2007).

Verkoston rakentamisessa kohdattujen hankaluuksien innostamana tutkijat ovatkin alkaneet pohtia: mitkä seikat hidastavat tai estävät julkisen sektorin verkostoissa yhteisen tietojärjestelmän käyttöönoton? Huolimatta siitä, että potilas-,

lääkitys- ja talousinformaation jakamisella on saavutettavissa selkeää etua, ovat terveydenhuollon verkostot jääneet usein torsoiksi. Yhtenä selityksenä tähän pidetään etukäteen asetettujen tavoitteiden puutetta tai epäselvyyttä. Kolmen yhdysvaltalaisen terveydenhuollon verkoston tarkastelu kuvaa, miten yhteisen tietojärjestelmän toteutus aloitettiin ilman kustannus-hyötyanalyysia (Payton 2000). Terveydenhuoltoa voidaan pitää esimerkkinä sektorista, jolla on vaikeuksia verkoston rakentamisessa (Fedorowicz, Gogan 2010, Pouloudi, 1997, Salmivalli, Salmela et al. 2008, Aanestad, Jensen 2011).

Terveydenhuollon verkostolle on tyypillistä sidosryhmien runsaslukisuus. Nämä koostuvat niin yksityisistä kuin julkisista toimijoista sekä potilaista ja henkilökuntaryhmistä ja niiden hallinta asettaakin omat haasteensa verkoston rakentajille. Terveydenhuollon henkilöstö pystyy vastustamaan tai muuttamaan kehityshankkeiden tavoitteita omien tarkoituksperiensä mukaisesti (Boonstra & de Vries, 2008; Spinardi et al., 1997). Sidoryhmien intressit ovat lisäksi ristiriitaisia ja herkkiä muuttumaan. Sidoryhmän ja sen erikoispiirteiden havaitsemisen avulla voidaan tunnistaa toisia sidoryhmiä ja ominaisuuksia. Verkoston yhteisen tavoitteen löytyminen on usein pitkällisen neuvottelun takana, koska yksittäisen sidoryhmän toive ei ole yleensä toteutettavissa poliittisista, teknologisista tai taloudellisista rajoitteista johtuen (Pouloudi, 1997).

Vaikka terveydenhuollolla on omat erityispiirteensä, on käyttöönottoon ja omaksumiseen liittyvää hitautta havaittu myös muilla julkisen sektorin alueilla, kuten väestötietojärjestelmän, rikosseuraamusviraston ja sataman tietojärjestelmän kehittämisessä (Christiaanse, Huigen 1997, Tyworth 2014, Rodon, Sese et al. 2011). Sosiaalialan piirissä on tehty kuvaus vanhustenhuollon tietojärjestelmän hyödyntämisen kehittymisestä (Fitch 2009). Syyt ongelmiin ovat kuitenkin samantapaisia kuin terveydenhuollossa. Verkostossa oleva tietojärjestelmä muuttaa ajan myötä organisaatioiden välisiä valtasuhteita ja työnjakoa, joista aiheutuu organisoitajarpeita ja jännitteitä organisaatioiden kesken.

Eri osapuolten saaminen mukaan yhteistyöhön on eittämättä yksi tärkeimmistä onnistumisen selittäjistä tekijöistä niin julkisissa kuin julkis-yksityisissä verkostoissa. Kysymys, miten sitouttaa julkisen sektorin organisaatiot ja sidoryhmät verkostoon on julkaisuja yhdistävä teema (Cavaye 1997, Dawes, Prefontaine 2003, Kesner 2004, Wilkin, Campbell et al. 2013). Julkisyksityisen verkoston koordinoimisessa on omat haasteensa. Sitä voidaan edistää määräyksin ja julkisten standardien avulla. Riskinä on kuitenkin verkoston innovatiivisuuden väheneminen (Christiaanse, Huigen 1997).

Julkisen sektorin verkoston koordinoijia ja toimintaa käsittelevää tutkimusta esitellään seuraavalla sivulla olevassa taulukossa. Osassa rakentajat vain mainitaan case-kuvauksen yhteydessä ja toisissa taas toimintaa ja ominaisuuksia analysoidaan varsin tarkasti.

Taulukko 2: Julkisen hallinnon verkoston rakentamisen tutkimus

<u>Tutkimusalue</u>	<u>Taustateoria</u>	<u>Tulos</u>
Yli rajojen toimivan järjestelmän hallinta (Cavaye et al., 1997)	OVT-kirjallisuus	Normatiivisia ohjeita koordinointiin ja vaihejakomalli
Verkoston kehittyminen (Fedowicz et al., 2007)	Julkinen hallinto	Ohjeita tietojärjestelmän suunnitteluun ja hyödyntämiseen
Näkökulmia hankkeiden hallintaan (Hekkala, 2011)	Ankkuroitu teoria (eng. Grounded Theory)	Valta hajautunut eri tasoille ja henkilöille
Kriittiset menestystekijät (Kesner, 2004)	Kuvaileva tutkimus	Ohjeita jäsenien ja partneruuden hallintaan sekä jatkuvaan kehittämiseen.
Sidosryhmät ja järjestelmän muotoutuminen (Pouloudi, 1999)	Sidosryhmä kirjallisuus	Sidosryhmien hallintaan liittyviä kriittisiä menestystekijöitä
Johdon interventiot käyttövaiheessa (Rodon et al., 2011)	Strukturaatioteoria	Omaksuminen on vuorovaikutteinen prosessi johdon interventioiden kanssa.
Implementointi ja infran muotoutuminen (Rodon et al., 2008)	Toimijaverkkoteoria (eng. Actor Network Theory)	Verkoston etenemistä kuvaava syklinen malli.
Kriittiset menestystekijät (Sutanto et al., 2008)	Kriittiset menestystekijät	Menestystekijöitä: Ylimmän johdon kyky viestiä organisaatioiden ja julkisen julkisen mielipiteen kanssa sekä kriittisen massan luominen
Tietojärjestelmän vaikuttavuus (Teo et al., 1997)	Liiketoimintaprosessin kehittäminen	OVT:n vaikuttavuus
Kehitystyön hallinta verkostossa (Volkoff et al., 1999)	OVT-kirjallisuus	Onnistumisen ja epäonnistumisen selittäviä tekijöitä

Yli maan rajojen tapahtuvaa tietojenvaihtoa käsittelevä tutkimus tunnistaa kriittisiksi menestystekijöiksi alkuunpanijan ja ryhmän eri organisaatioista tulleita ihmisiä, joiden toimesta alustava idea muuttuu ajan myötä toimivaksi tietojärjestelmäksi. Tutkimus jakaa verkoston kehittämisen vaiheisiin ja antaa normatiivisia ohjeita verkoston rakentajille. Tunnistamisvaiheessa ei ole oleellista teknisen ongelman tunnistaminen ja ratkaiseminen, vaan organisaatioiden kyky tunnistaa heikosta, yli organisaatorajojen tapahtuvasta tietojenvaihdosta aiheutuvan ongelman merkitys. Ilman sitoutumista tapahtuva yhteistyö johtaa vakaviin ongelmiin ja epäonnistumiseen viimeistään käyttöönottovaiheessa. Vastaavasti organisaatioiden tunnistuessa ongelman merkittävyyden sitoutuminen ja ratkaisun kuvaaminen tapahtuvat suoraviivaisesti. Suunnitteluvaiheessa keskeistä on löytää osapuolia tyydyttävä ratkaisu, joka ei heikennä liikaa yksittäisen organisaation autonomiaa. Usein tekniseltä kannalta sovelias keskitetty järjestelmä koetaan liiaksi organisaatioiden itsenäisyyteen puuttuvana. Järjestelmän toteutusvaihe vaatii yhteistä vastuunkantoa organisaatioilta. Se voidaan organisoida yksittäisen partnerin vastuulle tai erilliselle projektiorganisaatiolle, joka teettää toteutuksen. Käyttöönotto on suoraviivainen operaatio verkoston kannalta. Tämä tosin edellyttää, että organisaatiot ovat aidosti sitoutuneita ja tiedostavat yhteisen ongelman merkityksen. Ylläpito-vaiheessa jatkuu järjestelmän edelleen kehittäminen. Verkoston hallinto muuttaa tässä vaiheessa luonnettaan. Siinä, missä edellisissä vaiheissa verkostoa ovat koordinoineet esitaistelija ja ryhmä eri organisaatiosta tulleita henkilöitä, vaatii ylläpito uudenlaista koordinointia (Cavaye 1997).

Alkuvaiheessa verkoston koordinointi on joustavaa ja henkilökeskeistä. Ajan myötä se vaihtuu institutionaalisiin, organisaatioiden välisiin hallinnointirakenteisiin ja -mekanismeihin. Verkoston kriittisiä vaiheita ovat alkuvaihe ja yksittäisistä peräkkäisistä hankkeista muodostuvan yhteistyön vakiinnuttaminen pitkäjänteiseksi, suunnitelmalliseksi ja syveneväksi organisaatioiden väliseksi työskenteleksi. Vaikka malli on luonteeltaan ei-iteratiivinen, on sen pohjana olleissa case-kuvauksissa havaittavissa selvää syklisyyttä. Yhteistyön etenemisen pysähtyessä päätetään yhteistyö tai palataan tunnistusvaiheeseen, jossa organisaatiot tunnistavat uudelleen ongelman merkittävyyden (Cavaye 1997).

Selitettäessä julkishallinnollisen tietoteknisen verkoston onnistumista on yhteistyötä koordinoivien henkilöiden rooli merkittävä. Verkoston alkuperäinen idea ei välttämättä ole toteutuskelpoinen. Yhteistyötä koordinoivat henkilöt pystyvät kuitenkin kehittämään ideaa edelleen ja luomaan tietojärjestelmän, joka otetaan onnistuneesti käyttöön (Fedorowicz, Gogan 2010, Rodon, Pastor et al. 2008). Fedorowicz ja kumppanit (2007) antavat normatiivisia ohjeita julkisen sektorin verkoston johtamisesta ja tuovat esiin joustavien neuvottelupohjaisten johtamisrakenteiden merkityksen sekä verkostoa koordinoivan ryhmän, jonka jäsenten rooli ja tehtävät muuttuvat verkoston kehittymisen myötä.

Yhdysvaltojen opetussektorilta on kuvattu tapaustutkimus, jossa liittovaltion ja yksittäisten valtioiden opetuksesta vastaavat johtajat, koulut, IT-palveluntuottaja sekä ulkopuolinen rahoittaja onnistuivat rakentamaan tietotekniikkaa hyödyntävän verkoston. Artikkelissa annetaan verkoston hallintaan normatiivisia ohjeita liittyen johtamiseen, yksittäisen henkilön jäsenyyteen sekä organisaatioiden väliseen kumppanuuteen. Verkoston laajentuminen on pitkälti henkilötasolla tapahtuvaa verkostoitumista, jossa hienotunteisuus, osaamiseen, neuvottelukumppaniin ja organisaatioon liittyvien seikkojen kunnioittaminen ovat tärkeitä taitoja (Kesner 2004).

Tutkimuksessa Singaporen vientiä harjoittavien yritysten ja sitä rekisteröivien viranomaisten piirissä analysoidaan, mitä vaikutuksia uudella tietojärjestelmällä on ollut yksittäisen organisaation tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja kilpailukykyyn. Case-kuvauksen yhteydessä mainitaan yhteistyötä koordinoiva ryhmä, joka koostuu osallistuvien organisaatioiden ylimmästä johdosta (Teo, Tan et al. 1997). Ylimmän johdon muodostama koordinointifoorumi tunnistetaan myös julkisen liikenteen älykortin kehittymistä (Sutanto, Kankanhalli et al. 2008) ja terveydenhuollon sidosryhmiä (Pouloudi 1999) tarkastelevissa tutkimuksissa. Verkoston hallinta muistuttaa näissä Jarillon (1988) strategisten verkostojen yhteydessä esittämää ajatusta organisaatioiden ylimmän johdon muodostamasta strategisesta verkosta.

Havainnot alueellisesta yhteistyöhankkeesta Kanadassa osoittavat verkoston rakentumisen koostuvan liikkeellelähdön, tarkentumisen ja käyttöönoton vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan yhteinen visio. Yhteistyötä vie eteenpäin ulkopuolinen tai välittävä taho, joka koetaan neutraaliksi. Toiminta tapahtuu olemassa olevissa ammatillisissa tai sosiaalisissa verkostoissa. Seuraavassa tarkentumisen vaiheessa osapuolet sopivat ja määrittelevät kehitettävät kohteet. Yhteistoiminta tapahtuu eri organisaation tasoilla hyödyntäen olemassa olevia tai kokonaan uusia sosiaalisia verkostoja. Viimeisessä implementointivaiheessa tapahtuu tietojärjestelmän käyttöönotto ja tehdään tarvittavat prosessimuutokset. Tutkimus tuo esiin verkoston rakentamisessa tarvittavan eri tahojen panostusta: Ylimmän johdon tehtävä on tukea yhteistyötä. Organisaatioiden yhdyshenkilöt tuovat neuvotteluihin oman organisaationsa huolet ja kiinnostukset. Yhdyshenkilö, organisaationsa avainhenkilö, toimii kaksoisroolissa oman organisaationsa ja verkoston velvoitteiden välillä, mikä voi aiheuttaa ristiriitaisuutta. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja se tunnistaa muutamasta ihmisestä koostuvan verkoston ydinryhmän ja sen merkityksen. Ydinryhmä ei ole kuitenkaan ole keskeinen tutkimuskohde (Volkoff, Chan et al. 1999).

Julkisen sektorin verkoston koordinoinnista on annettu normatiivisia ohjeita liittyen johtamiseen, henkilöihin ja organisaatioiden väliseen kumppanuuteen. Johtamisessa tulee painottaa yhteisten hyötyjen tunnistamista ja niiden esiintuomista konkreettisessa muodossa. Verkoston alkuunpanija on koettava neutraaliksi toimi-

jaksi. Kirjallisessa muodossa oleva kuvaus, jossa kerrotaan verkoston tai konsortion tarkoitus, jäsenten oikeudet ja velvollisuudet, on tärkeä erityisesti houkuteltaessa uusia jäseniä mukaan. Uudet avainhenkilöt organisaatiosta tuovat mukanaan tavoitteita ja rajoitteita. Verkoston muodostajan on syytä tiedostaa uusien avainhenkilöiden vaikutusvalta ja siihen liittyvät taidot omassa organisaatiossaan sekä sen ulkopuolella. Vaikka yhteistyöhön haetaan mukaan ihmisiä, on tuotava selväksi, että kyse on organisaatioiden välisestä partneruudesta, jossa hyödyt osallistuville organisaatioille ilmenevät vasta ajan myötä. Organisaatioiden välisessä kumppanuudessa luottamus on keskeistä. Avoimen, jatkuvan ja oikea-aikaisen viestinnän tulee ulottua eri tasoille mukana olevissa organisaatioissa. (Kesner 2004).

Rodon kumppaneineen (2011) käsittelevät käyttöönoton jälkeen tapahtuneita johdon interventioita julkisyksityisessä verkostossa. Jatkokehitys ei ole suoraviivaista vaan johto reagoi käyttäjistä ja rakenteista johtuviin vaikeuksiin interventiolla ja kehityksen kulkua on näin vaikea ennakoida. Tutkimus tuo esiin yhteistyötä johtavien kyvykkyyden auttaa osallistuvien organisaatioiden ylintä johtoa merkityksellistämään yhteistyö. Tutkimus Suomen yliopistojen tietoteknisestä yhteistyöstä huomauttaa julkisen hallinnon verkostoissa yhteistyössä valtaan ja valtaistamiseen liittyvien seikkojen poikkeavan yksittäisessä organisaatiosta tapahtuvasta kehittämishankkeesta. Sen vuoksi hankkeissa mukana olevilla toimijoilla tulee olla yhteinen käsitys eri tahojen vastuusta ja rooleista (Hekkala 2011).

Yhteenvetona julkisen sektorin verkoston tutkimuksista voidaan todeta, että koordinointia, siinä toimivia ihmisiä ja heidän toimintaansa on käsitelty. Samoin ydinryhmä ja sen merkitys verkoston onnistumiselle on tunnistettu. Yhteistyötä koordinoivien ihmisten toiminta ydinryhmästä puhumattakaan ei ole kuitenkaan keskeisenä tutkimuskohteena ja ydinryhmää tarkasteleva tutkimus omaa selkeän tutkimusaukon. Seuraavassa tarkastellaan yksittäisen organisaation kontekstissa tehtyä verkostojen muotoutumisen tutkimusta.

2.2.4 Yksittäinen organisaatio verkostossa

Viimeisenä tasona tarkastellaan verkoston rakentumista yksittäisen organisaation näkökulmasta. Verkostossa on johtava yritys, joka kehittää ja tarjoaa yhteisen tietojärjestelmän. Analyysin kohteena on tyypillisesti organisaatioiden välinen suhde. Yhteisen tietojärjestelmän tarkoitus on lisätä kustannustehokkuutta tai kilpailukykyä. Tyypillisessä yksittäisen organisaation tason tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleva yritys rakentaa tietojärjestelmän, jonka yritysasiakas tai toimitaja ottaa käyttöönsä. Onnistuminen selitetään johtavan organisaation strategialla ja johdon kyvykkyyksillä. Yhteistyötä rakentavat henkilöt eivät ole analyysin kohteina.

Yhteisen tietojärjestelmän tuomia muutoksia liiketoimintastrategiaan ja yritysten välisiin suhteisiin pohditaan useissa tutkimuksissa. Kahden yrityksen tarkastelu kuvaa, kuinka ulkoiset muutokset, uuden liiketoimintastrategian muotoutuminen ja uuden teknologian esiintulo johtivat muutoksiin yhteisen tietojärjestelmän käytössä (Fredriksson, Vilgon 1996). Yritysten strategiaan keskeisesti vaikuttavia seikkoja ovat yritysten pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ja toimialatason muutokset, jotka yhdessä yritysten sisäisten seikkojen kanssa johtavat yhteiseen tietojärjestelmään (Crook, Kumar 1998). Tapaustudkimus kuluttajien kylmäkoneita huoltavasta yrityksestä kuvaa yhteisen tietojärjestelmän käyttöönoton yrityksen tärkeimmän asiakkaan, suuren kodinkoneketjun kanssa. Yritys joutui kuitenkin luopumaan tietojärjestelmästä muiden asiakkaiden painostuksesta (Boddy 2000). Verkoston ja arvonluonnin kehittymisen prosessia on analysoitu kotimaisen Elisan yhteistyöverkoston kuvauksessa (Partanen, Möller 2012).

Kysymystä, miten yksittäinen yritys johtaa ja edistää verkoston toimintaa ja mitkä seikat näihin vaikuttavat, pohditaan useissa tutkimuksissa. Kriittisiksi menestystekijöiksi on tunnistettu strategia, talous, teknologia, yhteistyö sekä sosiaalisiin ja organisaationalisiin kysymyksiin liittyvät seikat (Kumar, Crook 1999). Lisäksi käyttöönottoon, organisaatioiden motivaatioon, ja infrastruktuuriin liittyviä kriittisiä menestystekijöitä on listattu (Lu, Huang et al. 2006, Phan 2001) Samoin on kuvattu tietojärjestelmän implementointiin liittyviä vaiheita (Rahim, Shanks et al. 2011). Tasavertaisen verkoston koordinointi perustuu neuvotteluun, joka on luonteeltaan epäformaalia ja keskusteluun pohjautuvaa (Croteau, Bergeron et al. 2013). Tosin kaikki yritykset eivät tähän kykene (Mäkipää 2011).

Sähköisen asioinnin piirissä tapahtuva tutkimus pohtii, miten yritykset voivat edistää yritysasiakkaidensa luottamusta ja käyttäjien hyväksyntää. Kiinnostuksen kohteena ovat luottamuksen ja suhteen rakentaminen (Ratnasingam, Phan 2003, Ratnasingam 2005). Luottamus vahvistuu ajan kanssa, kun osapuolet tunnistavat yhteistyöllä saavutettavia etuja (Busquets 2010). Käyttäjien hyväksyntää puolestaan edistävät eri organisaatioissa johdon sitoutuminen ja yhtenäinen käyttäytyminen (Lin 2006).

Yksittäisen organisaation tasolla tapahtuva verkoston muotoutumisen tutkimus kuvaa muutoksia yrityksen tasolla. Samoin tarkastellaan verkoston koordinointia. Sen sijaan yksittäisten henkilöiden toimintaa ei juuri käsitellä ydinryhmästä puhumattakaan.

2.3 Yhteenveto

Tietojärjestelmätieteen piirissä on tutkittu tietohallinnollisen yhteistyön muotoutumista verkostossa runsaasti. Tässä väitöskirjassa jaoteltiin julkaisut eri tason verkostoihin. Toimialaverkostossa tarkastelu tapahtuu toimialatasolla ja selityksen

kohteena on tyypillisesti yhteisen tietojärjestelmän tai standardin tuomat muutokset toimialan sisällä. Tutkimuksissa ei käsitellä verkoston rakentajien toimintaa. Yritysten muodostamassa verkostossa samaan arvoketjuun kuuluvat yritykset jakavat dataa toisilleen. Siinä tarkastelu tapahtuu yritysverkoston tasolla ja tutkimuksissa kuvataan arvoketjun muutoksien lisäksi verkoston rakentajien toimintaa. Julkisyhteisöjen verkostot ovat eräänlainen hybridi toimiala- ja yritysverkostoista. Toimialaverkoston osalta yhteistä on selityksen kohteena olevan yhteisen tietojärjestelmän mukanaan tuoma muutos toimialan rakenteissa. Yhteistä yritysverkostoon on tarkastelun tapahtuminen verkoston tasolla sekä rakentajien toiminnan kuvaaminen. Alin taso on yksittäisen yrityksen tasolla tapahtuva tutkimus, joka kuvaa yksittäisessä yrityksessä ja sen suhteissa tapahtuvia muutoksia yhteisen tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Verkoston tasolla tapahtuva tietotekniikan hallinto ja siinä toimivat ihmiset on muodostunut tietojärjestelmätieteen piirissä orastavaksi tutkimussuunnaksi. Kenttä on tosin varsin hajanainen, eikä selkeää tiedon kumuloitumista, joko yhteisen teoreettisen pohjan perusteella tai selkeän tutkimussuunnan muodossa ole vielä syntynyt.

Yhteenvetona voidaan todeta verkostoa rakentavan ydinryhmän olevan tunnistettu. Samoin verkoston hallintoa ja siinä toimivia henkilöitä on tarkasteltu. Huolimatta runsaasta ja ansiokkaasta tutkimuksesta ei ydinryhmä ole kuitenkaan missään tutkimuksessa keskeinen analyysin kohde. Samoin voidaan rakentajia käsittelevää tutkimusta kritisoida pitkittäistutkimuksen vähyydestä. Verkoston kehittämisessä olevia vaiheita, yhteistyötä koordinoivia henkilöitä ja näiden rooleja on kuvattu. Sen sijaan ydinryhmää ja sen toimintaa käsittelevä tutkimus, joka hyödyntää analyysissä aiempaa verkoston kehittymistä kuvaavaa teoriaa, omaa selkeän tutkimusaukon.

3 VIITEKEHYS VERKOSTON RAKENTUMISESTA JA RAKENTAJISTA

Tässä luvussa esitetään verkoston rakentumisen kehittymistä kuvaava kaksitasoinen viitekehys, jota hyödynnetään myöhemmin kahden verkoston rakentamisen analyysissa. Se koostuu koordinoinnin vaiheita ja henkilöitä tarkastelevista osioista.

Toimintaa ja sen kehittymistä tarkasteleva viitekehysten osa pohjautuu organisaatioiden välisen suhteen kehittymistä (Dwyer, Schurr et al. 1987) ja verkoston muotoutumista (Ring, Van de Ven 1994) kuvaaviin malleihin, jotka kumpikin esittelee omana lukunaan. Verkoston muotoutumista kuvaava malli painottuu jatkuvan yhteistyön kuvaamiseen eikä ota kantaa verkoston syntyyn. Sen sijaan organisaatioiden välisen suhteen malli kattaa koko suhteen elinkaaren. Kuvatun kahden mallin pohjalta esitetään verkoston rakentamisen vaiheita kuvaava viitekehys verkoston rakentamisen prosessia käsittelevässä luvussa.

Viitekehysten henkilöitä käsittelevä osa tarkastelee rakentajia ja koordinoinnissa tarvittavia tehtäviä, joita esittelee luvussa verkoston rakentamisen tehtäviä ja rooleja. Se on eräänlainen yhteenveto aiemmista verkoston koordinoimista käsittelevien tutkimusten havainnoista. Siinä tuodaan esiin rooleja ja tehtäviä niin verkoston kuin yksittäisen organisaation tasoilla.

3.1 Organisaatioiden välisen suhteen kehittyminen

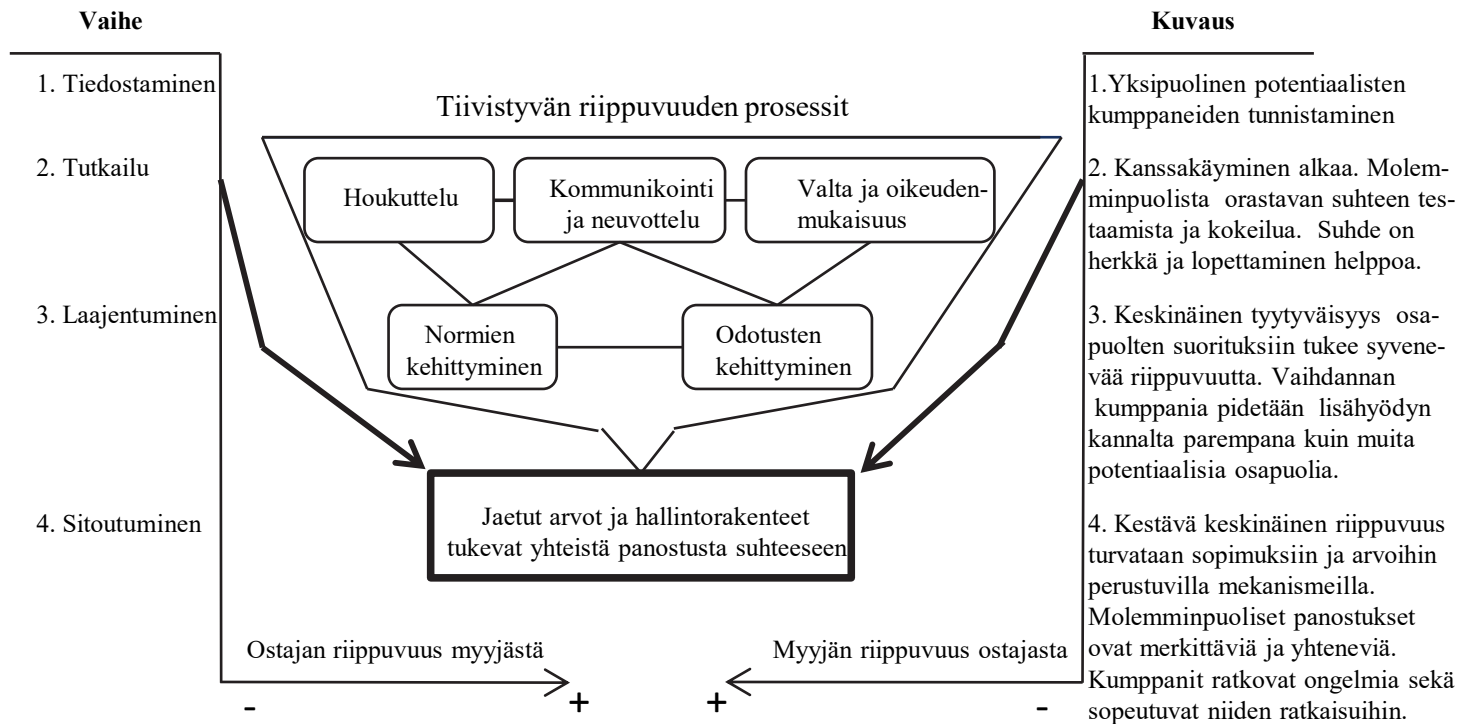
Avoliitto on rajoitettu kauppasopimus. Siinä kaksi yksilöä sopii keskinäisestä vaihdannasta, joka jatkuu kunnes kaupankäynti tulee epätasapainoiseksi suhteessa laajempiin markkinaolosuhteisiin

(Dwyer et al., 1987)

Yritysten välisen suhteen kehittyminen on kolmivaiheinen prosessi (Larson 1992). Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuu toiminnallista suhdetta edeltävien seikkojen toteutuminen. Tällaisia ovat henkilöiden verkostoituminen sekä henkilökohtaisen ja yrityksen uskottavuuden kehittyminen. Toisessa vaiheessa alkaa varsinainen yhteistoiminta, joka on alkuvaiheessa luonteeltaan kokeilevaa. Ajan myötä keskinäinen luottamus lisääntyy. Vaikka suhde on organisaatioiden välinen, on se kuitenkin luonteeltaan selvästi yksittäisten ihmisten välistä. Yhteistyö ei ala itsestään,

vaan se lähtee liikkeelle jonkun aloitteesta. Kolmannessa vaiheessa suhde stabiloituu ja sille rakentuu ohjausjärjestelmä, jossa toiminnan ja suhteen ohjaus eivät tapahdu reaktiivisesti yksilöiden toimesta. Yhteistyön institutionalisoitumisen myötä keskinäinen riippuvuus lisääntyy ja organisaatioiden välille muodostuu sosiaalinen, klaanimainen, ohjausmekanismi.

Organisaatioiden välinen suhde voi olla yksinkertainen torikauppaa muistuttava vaihdanta, jossa ostaja antaa myyjälle rahat ja saa vastineeksi haluamansa tavaran. Se voi myös perustua pitkäkestoiseen sopimukseen, jossa osapuolet määrittelevät vaihdannan kohteen, voimassaoloajan, vaihdantatapahtuman ja mahdolliset sanktiot sopimusrikosta. Kolmas muoto on ihmisten väliseen suhteeseen ja sosiaaliseen sopimukseen perustuva vaihdanta. Dwyerin ja kumppanien (1987) ostaja-myyjä suhteen muotoutumista käsittelevä malli kuvaa viimeksi mainitun suhteen kehittymistä. Sosiaaliseen suhteeseen pohjautuvan vaihdannan koordinoinnin muotoutumista on verrattu avioliiton solmimiseen. Osapuolet solmivat taloudellisen sopimuksen määräämättömäksi ajaksi, johon kuuluu normeihin ja rooleihin liittyviä sosiaalisia sitoumuksia. Sopimuksessa ei määritellä sanktiota, vaan osapuolten odotetaan ratkovan suhteessa esiin tulevat vastoinkäymiset. Avioliitto kaikkine sitoumuksineen perustuukin sosiaaliseen luottamukseen. Monet organisaatioiden väliseen vaihdantaan kuuluvat suhteet ovat luonteeltaan pitkä-ikäisiä ja niiden kehittyminen on monivaiheinen prosessi, joka koostuu kumppanin valinnan, suhteen tarkoituksen määrittelyn, yhteistoiminnan rajauksen, arvon luomisen ja ylläpidon vaiheista. Seuraavalla sivulla oleva kuva (Dwyer et al., 1987) esittää pitkäkestoiseen sosiaaliseen suhteeseen perustuvan ostaja-myyjä suhteen muotoutumisen prosessin.



Kuva 4: Ostaja-myyjä suhteen kehittyminen

Ostaja-myyjä suhteen kehittymisen vaiheet ovat tiedostaminen, tutkimus, laajentuminen, sitoutuminen ja eriytyminen. Mallin perusajatus on, että ajan ja suhteen kehittymisen myötä ostajan ja myyjän keskinäinen riippuvuus toisistaan kasvaa. Sen teoreettinen tausta pohjautuu transaktiokustannusteoriaan, poliittiseen taloustieteeseen, organisaatiososiologiaan, neuvottelu- ja konfliktiteoriaan sekä suhteiden hallintaan liittyvään tutkimukseen. Suhteen oletetaan olevan luonteeltaan sosiaalinen ja ihmisten välinen. Vastaavasti vaihdanta ja siihen liittyvät sopimukset ovat uppoutuneena aikaan. Yksittäisellä transaktiolla on historiallinen taustansa ja sillä on myös vaikutus tuleviin transaktioihin. Sopimukset eivät ole diskreettejä ja formaaleja vaan uppoutuneita sosiaaliseen verkostoon ja muodoltaan epämääräisiä ja epäformaaleja. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin suhteen kehittymisen malli.

Suhde alkaa *tiedostamisvaiheella*, jossa organisaatiot pyrkivät tunnistamaan potentiaalisia kumppaneita. Lähtökohtaisesti suhde ja siihen liittyvä toiminta ovat tässä vaiheessa yksipuolisia. Seuraavaan tutkimusvaiheeseen siirrytään, kun osapuolet alkavat toimia yhdessä joko tietoisesti tai tiedostamattaan.

Tutkimusvaiheessa potentiaalit osapuolet tarkastelevat suhteen mahdollisuutta sekä siitä syntyviä velvoitteita, etuja ja haittoja. Kokeiluluonteisesti osapuolet voivat sopia pienimuotoisesta yhteistyöstä. Suhde on herkkä rikkoontumaan, koska tehty investointi on pieni ja osapuolten välille ei ole muodostunut keskinäistä riippuvuutta. Tutkimusvaihe voidaan jakaa viiteen aliprosessiin:

1. Houkuttelu
2. Kommunikointi ja sopimusneuvottelu
3. Valtasuhteiden kehittyminen ja määrittely
4. Yhteisten normien kehittäminen
5. Odotusten muotoutuminen.

Houkuttelu on tutkimusvaiheen käynnistävä prosessi, jossa ostaja-myyjä suhde pyritään luomaan houkuttelevaksi. Keskeinen käsite siinä on palkkio, joka pohjautuu henkilöiden ja organisaatioiden välisiin kannustimiin. Henkilöiden välisen suhteen palkittavuuden taustalla ovat yhteiset käsitykset arvomaailmasta. Organisaatiossa kannustin perustuu organisaatioiden toisiaan täydentäviin resursseihin, kuten osaamiseen, tietämykseen, rahoitukseen ja legitimeettiin.

Suhteen alkuvaiheessa esiintyy tyypillisesti eriasteista haluttomuutta ja inertiaa yhteistyöhön. Osapuolten välisillä keskusteluilla pyritään edistämään suhteen kehittymistä. Samalla osapuolet pyrkivät tutustumaan toisiinsa esittelemällä itseään sekä tuomalla esiin resurssejaan ja tarpeitaan. Mikäli kommunikointi on kumpaa-kin tyydyttävää ja osapuolet kokevat saavuttavansa yhteistyössä palkkiota yksilö- kuin organisaatiossa, jatkuu yhteistyö neuvotteluilla. Sopimusneuvottelussa sovitaan kanssakäymiseen liittyvistä velvollisuuksista, hyödyistä ja kustannuksista. Neuvotteluihin ryhtyminen on sinällään merkittävä osoitus osapuolen halusta yhteistyöhön.

Valtasuhteiden kehittymisen prosessissa osapuolet pyrkivät tasa-arvoiseen asemaan ja muodostamaan yhteisen tavoitteen, joka auttaa osapuolia ratkomaan suhteessa eteentulevia vaikeuksia ja näkemyseroja. Yhteinen tavoite luo suhteeseen vahvistavaa yhteishenkeä. Pitkäkestoiseen suhteeseen tähtäävä sopimusneuvottelu eroaa huomattavasti esimerkiksi talon myymisestä, jossa osapuolet neuvottelevat ja sopivat kaupan ehdot, eivätkä tapaa sen jälkeen. Pitkäkestoisessa yhteistyössä osapuolet pyrkivät keskustelun avulla ymmärtämään toistensa tarkoituksia. Tämä vuoropuhelu jatkuu koko suhteen ajan.

Osapuolten löydettyä toisensa ja aloitettua keskinäisen vaihdannan he kehittävät normeja, joita ei ollut ennen yhteistoimintaa. Kokemukset kokeiluluonteisesta yhteistyöstä luovat odotuksia myös tulevalle yhteistoiminnalle. Keskinäinen kanssakäyminen suhteen osapuolten välillä muodostaa normeja, jotka puolestaan helpottavat tulevaa kanssakäymistä.

Odotusten kehittämisessä luottamus on keskeistä. Osapuolten odotukset sisältävät niin yhteisöllisyyttä ja intressien yhteensopivuutta kuin odotuksia konflikteista ja vaikeuksista. Positiivinen luottamus vahvistaa suhdetta ja negatiiviset odotukset luovat puolestaan vähemmän yhteistyökykyisen ilmapiirin. Luottamuksen vallitessa voivat osapuolet hyödyntää neuvotteluissa riskipitoisia käyttäytymismalleja keskinäisen koordinoinnin lisäämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi neuvotteluissa tehdyt myönnytykset sovun saamiseksi, ehdotus ristiriidan ratkaisemiseksi kompromissin avulla ja kohteliaat huomautukset toisen motiiveista ja tärkeysjärjestyksestä. Luottamuksen synnyttäminen ostajan ja myyjän välille onkin väitetty olevan myyntimiehen tärkein tehtävä (Swan, Bowers et al. 1999). Keskinäisen luottamuksen ja tyytyväisyyden lisääntyessä suhde siirtyy seuraavaan, laajenemisen vaiheeseen.

Laajenemisvaiheessa osapuolet saavat kasvavaa hyötyä toisistaan ja keskinäinen riippuvuus lisääntyy. Tutkailuvaiheessa kuvatut viisi aliprosessia jatkuvat. Merkittävin ero edelliseen vaiheeseen on siinä, että tutkailuvaiheen orastava luottamus ja tyytyväisyys yhteistyöhön vakiintuvat ja osapuolet uskaltavat tehdä aiempaa riskipitoisempaa yhteistyötä. Havainnot yhteistyön eduista johtavat lisääntyneeseen kiinnostukseen toisesta. Vastaavasti jaetun tavoitteen tunnistaminen yhdessä yhteistyöhalun kanssa antavat mahdollisuuden yhteistyön lisäämiseen. Laajenemista kutsutaan joskus myös rakentamisvaiheeksi (Jap, Anderson 2007).

Sitoutumisella tarkoitetaan implisiittistä tai eksplisiittistä sitoutumista suhteen jatkamiseen kauppakumppaneiden välillä. Tässä vaiheessa osapuolet ovat saavuttaneet tyytyväisyyden tason yhteistyössä, joka sulkee käytännössä kilpailevien organisaatioiden pääsyn mukaan suhteeseen. Vaihtoehtoisia kumppaneita ei enää haeta aktiivisesti. Ostaja ja myyjä ovat saavuttaneet suhteessaan lojaalisuuden tason.

Sitoutumiseen liitetään käsitteitä, kuten solidaarisuus ja koheesio. Dwyer kumppaneineen (1987) tarkastelevat sitä syötteen, jatkuvuuden ja eheyden kannalta. Sitoutumisen edellytys on, että kumpikin osapuoli panostaa yhteistyöhön tukemalla ihmisten välistä kommunikaatiota sekä allokoimalla taloudellisia ja henkisiä resursseja. Suhteen jatkuvuus vaatii, että osapuolet kokevat yhteistyön olevan hedelmällistä myös tulevaisuudessa. Tämä osaltaan lisää osapuolten keskinäistä solidaarisuutta sekä sitoo toimijat yhteen pitkäkestoiseen suhteeseen. Luottamuksen lisääntyminen mahdollistaa osapuolille aiempaa riskipitoisempien ehdotuksien tekemisen yhteistoiminnan kehittämiseksi. Suhteen eheyden ylläpito vaatii osapuolilta jatkuvaa panostusta. Siinä, missä luonnontieteissä fysikaaliskemialliset sidokset pyrkivät kohti entropiaa, sosiaaliset sidokset heikkenevät ja hajoavat ellei niitä jatkuvasti ylläpidetä. Sitoutumisvaihetta on kutsuttu kirjallisuudessa myös maturiteettivaiheeksi (Jap, Anderson 2007).

Viimeinen vaihe on *purkautuminen*. Huolimatta siitä, että myyjä-ostaja suhde on läpikäynyt edellä kuvatut viisi vaihetta, se ei ole ikuinen. Suhteen kehittyminen ja kypsyminen ovat luonteeltaan molemminpuolisia vaihteita. Purkautuminen ei sen sijaan ole. Se lähtee liikkeelle yksittäisen osapuolen tyytymättömyydestä. Yhteistyön kustannukset eivät ole enää suhteessa saavutettuun hyötyyn ja toinen osapuoli aloittaa neuvottelut suhteen purkamiseksi. Psykologisessa mielessä kyse on erosta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Purkautumisvaihe päättyy suruajan myötä toimimiseen erosta. Seuraavassa tarkastellaan, miten verkosto kehittyy syklisesti.

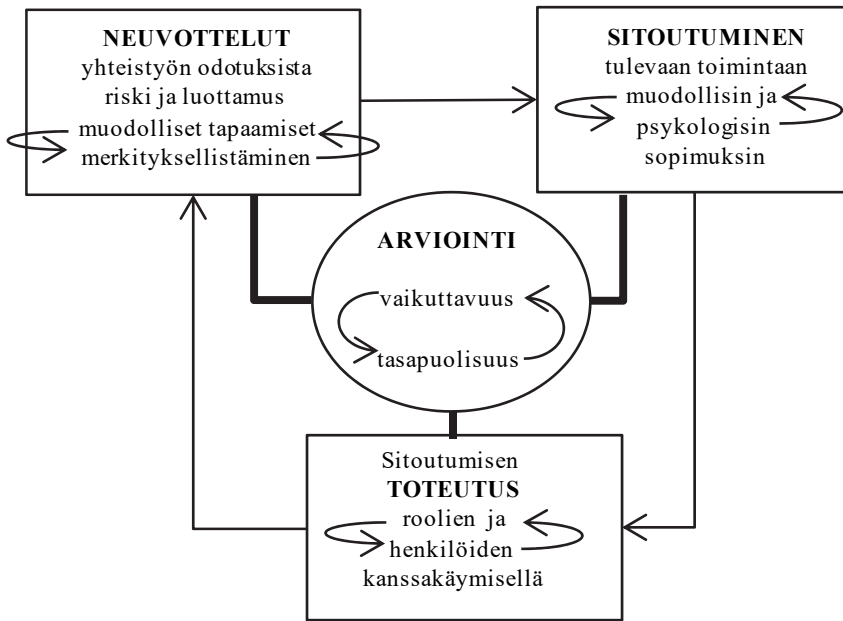
3.2 Verkoston muotoutuminen

Ring ja Van de Ven (1994) ovat esittäneet verkoston kehittymistä kuvaavan syklisen mallin. He nojaavat siinä institutionaalisessa taloustieteessä esitettyyn kollektiivisen toiminnan teoriaan sekä oikeussosiologiassa alkuaan kehitettyyn sopimusteoriaan. Commons kumppaneineen (1950) selittävät kollektiivisen toiminnan teoriassa, miksi organisaatiot ovat olemassa. Instituutiot edustavat tietyllä hetkellä olevaa ratkaisua menneisyyden ihmisten välisiin konflikteihin. Tarkasteluyksikkönä teoriassa on vaihdannan transaktio, joka luokitellaan strategiseksi ja operatiiviseksi. Strategisessa transaktiossa osapuolet luovat ja sopivat puitteet operatiivisten transaktioiden toteuttamiseksi. Itse vaihdanta on teoriassa kolmivaiheinen prosessi, jossa osapuolet ensin neuvottelevat yhteistoiminnasta. Seuraavassa vaiheessa sitoudutaan tulevaisuudessa tapahtuviin toimiin. Viimeisenä vaiheena on sitoumusten toteuttaminen. Kollektiivisen toiminnan teorian mukaan instituutiot ovat dynaamisia rakenteita, jotka muuttuvat yksilöiden välisten konfliktien ja niiden ratkaisemiseksi tehtyjen yhteisten toimien johdosta. Huolimatta eri toimijoiden alkuaan ristiriitaisista päämääristä päästään sopuun yhteisestä intressistä ja

tavoitteesta. Kollektiivisen toiminnan teoria olettaa yksittäisen toimijan voitontavoittelun maksimointiin pohjautuvan kehityksen tuottavan usein epäoptimaalisia ratkaisuja (Van De Ven 1993).

Yhteistä Ring ja Van de Venin (1994) esittämälle verkoston muotoutumiselle ja aiemmin esitetylle ostaja-myyjä suhteen kehittymistä kuvaavalle teorialle on, paitsi tarkastelu ajan suhteen, myös taustateoriana oleva Macneilin (1980) sopimusteoria. Sen mukaan perinteinen näkemys sopimuksesta rajattavissa olevana, tiettyinä hetkenä tehdystä vaihdannasta, kaupasta, on riittämätön. Sopimus voi olla luonteeltaan ei-rajattavissa oleva ja sulautuneena ihmisten väliseen suhteiden muodostamaan sosiaaliseen kontekstiin. Sopimukset voidaankin ajatella kirjona, jossa toisessa päässä on yksinkertainen tarkkaan sopimukseen ja aikaan sidottu diskreetti transaktio (esimerkiksi osakekauppa) ja toisessa päässä suhteeseen pohjautuva monimutkainen ja pitkäkestoinen vaihdanta, joista esimerkkinä on työntekijän ja työnantajan tekemä toistaiseksi jatkuva työsopimus. Siinä työntekijä tulee sopimuksen myötä yhdeksi osaksi työyhteisöä ja sitoutuu samalla yhteisön normeihin ja tapoihin. Suhteeseen perustuva sopimus on sosiaalinen ja ajallinen prosessi, jonka keskeisin komponentti on osapuolten välinen suhde. Sopimus on osapuolten välinen näkemys prosessista, jolla suunnitellaan vaihdantaa tulevaisuudessa. Suhde on siinä lupauksen sisältävä yhteys, joka sisältää implisiittisen sopimuksen tulevaisuuden vaihdannasta.

Ring ja Van de Ven (1994) esittävät yksittäisen organisaation kannalta organisaatioiden välisessä suhteessa on nähtävä jotain hyötyä, jotta siihen kannattaa ryhtyä. Vastaavasti sen avulla suoritettava pitkäkestoinen transaktio on oltava luonteeltaan sellainen, että organisaation ei kannata tehdä sitä oman hierarkiansa puitteissa. Vaihdantaan liittyy monenlaista epävarmuutta mm. haitallisen valikoitumisen, päämies-agentti ongelman ja moraalisen hasardin suhteen. Näitä luottamukseen liittyviä uhkia voidaan hallita sopimuksien ja niihin liittyvien sanktioiden, lainsäädännön ja hierarkian avulla. Luottamuksen hallintaa voidaan edistää hyödyntäen ihmisten välisiin suhteisiin perustuvia sosiaalipsykologisia mekanismeja, kuten yhteiset normit ja ystävyys. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä tulisikin käyttää sekä sosiaalipsykologiaan että perinteisiin muodollisiin sopimuksiin pohjautuvia mekanismeja epävarmuuden hallintaan. Seuraavalla sivulla oleva kuva esittää organisaatioiden välisen yhteistoiminnan prosessina, jossa kulkevat rinnakkain formaaleihin ja psykologisiin seikkoihin painottuvat prosessit. Yhteistyön hallintomekanismi kehittyy ja muotoutuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Mallissa olevat peräkkäiset vaiheet ovat neuvottelu, sitoutuminen ja sitoutumisen toteutus.



Kuva 5: Yhteistoiminnan prosessimalli

Mallin vaiheet ovat osittain päällekkäisiä, mutta analyttisen selkeyden vuoksi ne esitetään mallissa erillisinä. Osapuolet yhdessä neuvottelevat, sitoutuvat ja toteuttavat suhteisiinsa liittyviä seikkoja samalla ratkoen yhteistoiminnassa esiintuleita konflikteja. Osapuolet arvioivat jatkuvasti suhteen tuotosta tasapuolisuuden, etujen ja yhteistyöstä koituvien haittojen valossa. Yksittäiseen vaiheeseen kulunut aika vaihtelee riippuen epävarmuuden asteesta, luottamuksen määrästä sekä osapuolten roolista. Yksinkertaisessa vaihdannassa vaiheet voidaan tehdä lähes samanaikaisesti. Seuraavassa kuvataan ajallisesti peräkkäisten ja osin päällekkäisten vaiheiden, neuvottelun, sitoutumisen ja toteutuksen sekä koko ajan jatkuvan arvioinnin tarkempaa sisältöä.

Neuvotteluvaiheessa osapuolet kehittävät yhteisen odotuksen motivaatiosta ja mahdollisista investoinneista. Samalla muodostuu käsitys yhdessä tehtävästä transaktiosta ja siihen liittyvästä epävarmuudesta. Fokus on kaupanhieronnassa, jossa arvioidaan sopimukseen liittyvää epävarmuutta, eri osapuolten roolien luonnetta, luottamuksellisuutta, oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi alustavasti arvioidaan tulevan transaktion vaikuttavuutta sekä hyötyjen ja haittojen kohdentumista eri osapuolille.

Neuvottelussa toimijat edustavat omia organisaatioitaan. Vaiheen tavoite on sopia, mitä halutaan tehdä yhdessä. Formaalisessa mielessä neuvottelijat edustavat omaa organisaatioitaan ja ajavat sen etua. Psykologisessa mielessä neuvottelijat

merkityksellistävät (eng. sense making) yhteistyötä rakentaen yhteistä todellisuutta vähentäen näin toiminnan monimerkityksellisyyttä. Samalla muodostuu osapuolille yhteinen merkitys ja he alkavat toimia samansuuntaisesti kohti yhteistä tavoitetta (Valkokari 2009). Merkityksellistämisen myötä osapuolten valmius tehdä yhteistyötä koskevia sopimuksia lisääntyy. Neuvotteluvaiheessa ihmiset toimivat kollektiivisen toiminnan teorian ajatusten mukaisesti noudattaen oman organisaationsa normeja ja tavoitteita.

Sitoutuminen tulevaan yhteistoimintaan tapahtuu konkreettisten sekä psykologisten sopimusten myötä. Osapuolet tekevät konkreettisen sopimuksen, jossa määritellään tulevan toiminnan velvoitteet, säännöt, ehdot ja hallintorakenne. Sopimus on suullinen tai kirjallinen kuitenkin luonteeltaan diskreetti. Lisäksi osapuolten välille syntyy psykologisesti sitova sopimus, joka on luonteeltaan sanaton, epädiskreetti oletus osapuolten oikeuksista sekä velvollisuuksista. Se edustaa ihmisten väliseen suhteeseen pohjautuvaa sosiaalista pitkäkestoista sopimusta. Yhdessä diskreetti ja psykologinen sopimus helpottavat uusien ihmisten mukaantuloa yhteistoimintaan. He voivat sitoutua yhteistoimintaan luottaen aiempien toimijoiden merkityksellistämiseen sekä sopimuksiin.

Toteutusvaiheessa tehdään aiemmin sovitut toimet. Samalla kanssakäymiseen liittyvät roolit jäsentyvät. Alkujaan osapuolten muodollisesti määrittelemät roolit vähentävät epävarmuutta ja tekevät toiminnasta ennustettavaa. Ihmiset toimivat yhteistyön alussa oman roolinsa mukaisesti. Ajan kuluessa osapuolet tulevat tutuiksi ja he kehittävät tapoja tehdä työtä yhdessä. Samalla heidän roolinsa muotoutuvat uudelleen. Yhteisen toiminnan myötä osapuolten välille muodostuu syvä luottamus.

Siinä, missä edelliset vaiheet toteutuvat peräkkäisesti, tapahtuu *arviointia* koko yhteistyön ajan. Vaihdamme on perinteisesti taloudessa arvioitu vaikuttavuuden suhteen. Eli organisaatio suhteuttaa toimintaa vaaditun panoksen ja tuloksena syntyvän tuotoksen välillä. Näin tapahtuu myös organisaatioiden välisessä yhteistoiminnassa. Vaikuttavuuden lisäksi organisaatioiden välisessä yhteistoiminnassa osapuolet arvioivat panosten ja tuotoksen jakautumisen tasapuolisuutta.

Mikäli osapuolet ovat tyytyväisiä yhteistyön hedelmiin tasapuolisuuden ja vaikuttavuuden kannalta, jatkuu yhteistyö ja mahdollisesti sitoudutaan laajempaan yhteistyöhön. Mikäli tuloksiin ja tasapuolisuuteen ei olla tyytyväisiä, tehdään korjaavia toimenpiteitä tai päätetään yhteistyö. Organisaatioiden välinen yhteistyö voi jatkua pitkään. Ajan kuluessa kuitenkin väärinymmärrykset ja konfliktit aiheuttavat muutoksia odotuksissa ja osapuolet joutuvat tarkistamaan kantaansa yhteistyöhön. Neuvotteluvaiheessa ratkotaan paitsi edellä mainittuja asioita myös muita yhteistyöhön liittyviä seikkoja.

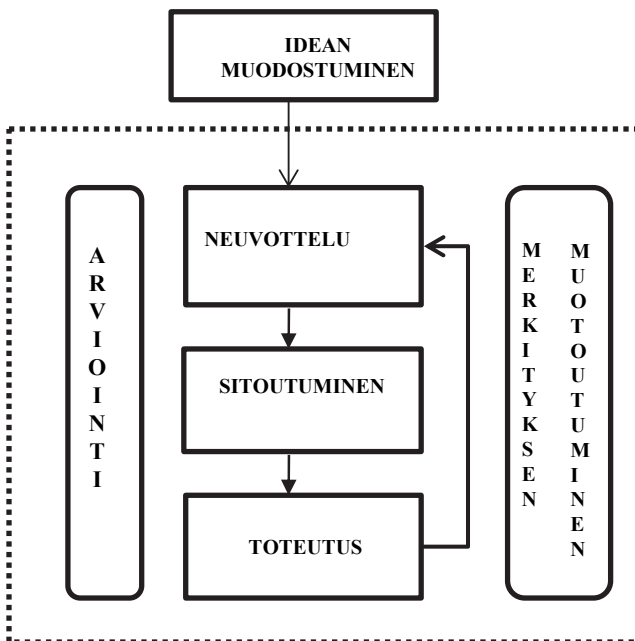
Organisaatioiden välisessä suhteessa oleellista ei ole pyrkiä jatkuvaan tasapainoon osapuolten välillä. Sen sijaan oleellista on säilyttää tasapaino sykleissä viral-

listen ja epävirallisen yhteistyöprosessien kesken. Olosuhteiden pysyessä muuttumattomina koordinointi tapahtuu niiden ihmisten toimesta, jotka ovat voimakkaasti mukana ja sitoutuneet yhteistyöhön.

Tyypillisesti yhteistyö päättyy, kun asetetut tavoitteet on saavutettu. Se voi myös loppua siihen, että yksi tai useampi osapuoli on tyytymätön yhteistyön tuotokseen tai se ei täytä tasapuolisuuden vaatimusta. Joskus lopettamisen syynä on suhteen ulkopuolinen tapahtuma, kuten muutos lainsäädännössä. Seuraavassa esitetään viitekehys, joka perustuu tässä ja edellisessä luvussa esitettyyn yhteistyön ja suhteen muotoutumista käsittelevään kirjallisuuteen.

3.3 Verkoston rakentamisen prosessi

Verkoston rakentamisen prosessi on luonteeltaan syklinen, koostuen kolmesta peräkkäisestä vaiheesta ja kahdesta koko yhteistyön ajan jatkuvasta prosessista. Alla oleva kuva esittää viitekehyksessä olevat peräkkäiset idean synnyn, neuvottelun, sitoutumisen ja toteutuksen vaiheet. Lisäksi siinä on jatkuvat arvioinnin ja merkityksen muotoutumisen aliprosessit. Yksittäisen vaiheen vaatima aika vaihtelee riippuen epävarmuuden asteesta, luottamuksen määrästä ja osapuolten roolista. Pienessä verkostossa, jossa yhteistyö ei ole kovinkaan syvää, ne voivat toteutua lähes samanaikaisesti. Analyttisen selkeyden vuoksi ne kuvataan erillisiksi.



Kuva 6: Yhteistyön muotoutuminen

Idean muodostumisen vaiheessa tapahtuu tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvän tarpeen ja yhteistyöhön halukkaiden potentiaalisten organisaatioiden tunnistaminen sekä luodaan alustava ratkaisumalli. Yksittäinen organisaatio ei pysty täyttämään yksinään ilmennyttä tarvetta eikä myöskään sen täyttävää palvelua tai tuotetta ole mahdollista ostaa markkinoilta. Idean syntymisen vaiheessa tapahtuu yhteistyötarpeen tunnistaminen yksittäisten henkilöiden toimesta. Se vastaa Dwyerin ja kumppaneiden (1987) esittämän ostaja-myyjä suhteen tiedostamisvaihetta, jossa osapuolet pyrkivät tunnistamaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Idean kehittäjien ja kaavailtujen organisaatioiden suhde on tässä vaiheessa yksipuolinen. Neuvotteluvaiheeseen siirrytään, kun suhde muuttuu kahdenkeskiseksi ja eri organisaatiosta tulleet henkilöt alkavat toimia yhdessä organisaatioiden välisen yhteistyön edistämiseksi.

Neuvotteluvaiheessa muodostuu yhteistyötä edistävien henkilöiden kesken käsitös osapuolten motivaatiosta ja tarvittavista investoinneista. Samalla syntyy näkemys tulevasta yhteisestä transaktiosta ja siihen liittyvistä epävarmuuksista. Neuvottelun osapuolet pyrkivät kollektiivisen toiminnan avulla yhteiseen hyvään noudattaen omien organisaatioidensa etua ja normeja. Tässä vaiheessa sovitaan alustavasti, mitä tullaan tekemään yhdessä.

Sitoutumisen vaiheessa koordinoijien tahdot kohtaavat. Samoin siinä syntyy konkreettinen ja psykologinen sopimus yhteistyöstä. Ensin mainitussa sovitaan yhteistoiminnan tavoitteet, velvoitteet sekä säännöt. Psykologinen sopimus on ihmisten väliseen suhteeseen pohjautuva pitkäkestoinen sosiaalinen ja sanaton sopimus, joka sisältää oletuksen velvollisuuksista ja oikeuksista. Konkreettinen ja psykologinen sopimus yhdessä helpottavat myöhemmin uusien ihmisten mukaantuloa. Niiden avulla nämä voivat luottaa aiempien toimijoiden luomiin merkityksiin ja sopimukseen. Seuraavaan, toteutusvaiheeseen siirrytään, kun yhteistyötä koordinoivat henkilöt ovat tehneet konkreettisen sopimuksen etenemisestä.

Viimeisessä *toteutuksen* vaiheessa koordinoijat toimeenpanevat aiemmin sopimansa asiat. Yksittäinen koordinoija ohjaa oman organisaationsa työskentelyä. Yhdessä koordinoijat seuraavat yhteistyön etenemistä ja sopivat tarvittaessa lisätoimenpiteistä. Aiemmin sovittujen asioiden tultua hoidetuksi palataan syklin neuvotteluvaiheeseen.

Edellä kuvatut vaiheet ovat selkeästi päättyviä ja muodostavat jatkuvan syklin. Arviointi ja merkityksen muotoutuminen puolestaan ovat koko ajan jatkuvia prosesseja, jotka jatkuvat syklistä toiseen. Yhteistyön *arviointia* tapahtuu koordinoijien toimesta koko ajan. He tarkastelevat sitä verkoston, organisaationsa ja oman itsensä näkökulmista. Verkostotasolla arvioinnin kohteena ovat toiminta, yhteistyön fokus sekä rakenteet (Waddock, 1989). Organisaation kannalta arviointi pohjautuu tasapuolisuuteen ja vaikuttavuuteen. Yksittäiselle koordinoijalle keskeinen käsite on palkkio. Siinä henkilöiden välisen suhteen palkittavuuden taustalla ovat yhteiset käsitykset arvomaailmasta.

Merkityksen muotoutuminen koostuu yhteistyön merkityksen ja suhteiden kehittymisen aliprosessista. Kumpikin prosessi jatkuu koko verkoston elinkaaren ajan. Merkityksen muotoutumisessa koordinoijat luovat konsensuksen verkoston rajoista ja siitä miten paljon yhteistyö koskettaa yksittäisen organisaation sisällä olevia asioita. Yhteistyön alussa osapuolilla on erilaisia käsityksiä tarkoituksesta ja päämäärästä. Ajan myötä epäselvyys sovitusta yhteistyön kohteena olevasta ongelmasta ja sen ratkaisusta yhdistettynä kumppanuuden kehittymisen prosessiin johtaa aiempaa laajempien asioiden tunnistamiseen ja ratkaisun hahmottamiseen. Yhteistyön myötä koordinoijien keskinäiset suhteet syvenevät ja luottamus lisääntyy. Tällöin on mahdollista tehdä aiempaa riskipitoisempia ehdotuksia yhteistyön rajoista ja tavoitteista. Yhteistyön myötä alkujaan yksittäisten ihmisten väliset suhteet syvenevät organisaatioiden välisiksi suhteiksi ja samalla organisaatioiden keskinäinen riippuvuus lisääntyy.

Verkoston toiminta päättyy alkujaan esitetyn asian tultua ratkaistuksi tai kun uutta ongelmaa ja siihen liittyvää ratkaisua ei ole ilmaantunut. Vastaavasti syynä voi olla toimijoiden kiinnostuksen häviäminen yhteiseen asiaan, koalition hajoaminen ulkoisten syiden vuoksi tai ratkaisemattomat erimielisyydet toiminnan tarkoituksesta.

3.4 Verkoston rakentamisen tehtäviä ja rooleja

Viitekehyksen toinen osa kuvaa verkoston luomiseen ja myöhemmin tapahtuvaan koordinointiin liittyviä tehtäviä sekä niissä toimivien henkilöiden rooleja. Tässä aliluvussa tarkastellaan ensin rakentajien tehtäviä ja koordinoinnin ominaisuuksia. Tämän jälkeen kuvataan yhteistyön hallinnan rooleja niin yksittäisen verkoston kuin koko verkoston tasolla. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on esitetty rakentamiseen liittyviä tehtäviä ja ominaisuuksia.

Taulukko 3: Rakentamiseen liittyviä tehtäviä ja ominaisuuksia

Tehtäviä	Ominaisuuksia
Kaikille verkoston tasoille ulottuva oikea-aikainen viestintä (Kesner, 2004, Doz, 1996)	Eteenpäin vievät ratkaisut. Hallittava yhdenmukaisuutta ja ylläpidettävä erilaisuutta (Ospina, Saz-Carranza, 2010)
Luottamuksen ylläpito (Kesner, 2004)	Käynnistävä henkilö ja organisaatio koetaan neutraaliksi ja nauttii arvostusta (Kesner, 2004, Wohlstetter et al., 2005, Volkoff et al., 1999)
Rahoitus, idean kehittäminen ja markkinointi (Kesner, 2004)	Pitkään jatkuneessa yhteistyössä formaalit ohjausrakenteet ja roolit. Puheenjohtaja, hankepääällikkö jne. (Waddock, 1986)
Rakenteiden suunnittelu ja koordinointi operatiivisella tasolla. (Wohlstetter et al., 2005)	Rakentajien yhteinen ammatillinen tausta (McCabe & Underwood, 2008)
Selkeä kuvaus verkostosta, eri organisaatioiden roolista ja vastuista (Hekkala, 2011, Kesner, 2004)	Toimiva, tiivis tarvittaessa muuttuva ryhmä (Volkoff et al., 1999, Fedorowicz et al., 2010)
Uusien jäsenten vaikutusvallan tiedostaminen omassa organisaatiossaan ja verkostossa (Kesner, 2004)	Seurattavuus, ennustettavuus ja kirjalliset sopimukset (Wohlstetter et al., 2005)
Verkoston arvojen painottaminen (Kesner, 2004)	

Verkostossa tapahtuva viestintä ei rajoitu pelkästään yhteistyötä suoranaisesti koordinoiviin henkilöihin. Yhteistyö koskettaa eri tason henkilöitä ja joskus organisaatioiden ulkopuolisia sidosryhmiä. Jotta tiedon kulun katkoksilta ja väärinymmärryksiltä vältytään, on verkoston eri tasoilla tapahtuva oikea-aikainen viestintä tärkeää. Vaikka verkoston tueksi tehdään organisaatioiden välisiä muodollisia sopimuksia, perustuu toiminta henkilötason suhteisiin. Verkoston keskeinen mekanismi on luottamus, jonka turvin toteutetaan tulevaisuudessa tapahtuva vaihdanta. Kuten luottamuksen luominen myös sen säilyttäminen vaatii työtä, joka on jonkun hoidettava. Siinä missä liiketaloudellisesti toimivat verkostot edistävät taloudellista etua on julkisen sektorin verkostossa kyse usein yhteisten arvojen edistämisestä. Arvot toimivat myös luottamuksen tukijalkana ja niiden esiintuomista on syytä korostaa. Julkisen sektorin verkostoihin saatavan rahoituksen hankkiminen, idean kehittäminen ja myöhemmin markkinointi potentiaaleille yhteistyökumppaneille ovat koordinoivan tahon alkuvaiheen tehtäviä. Vastaavasti, jotta eri osapuolet tietävät oman roolinsa ja vastuunsa, on nämä kuvattava. Verkoston ydinryhmä kuten verkostokaan ei ole staattinen vaan siihen tulee uusia jäseniä ja poistuu vanhoja.

Koordinoivan tahon on syytä tiedostaa uuden ryhmän jäsenen vaikutusvalta organisaatiossaan.

Verkoston koordinointi tasapainoilee yhteisen hankkeen toteuttamisen vaatiman organisaatiossa tapahtuvan yhdenmukaisen työskentelyn ja toisaalta organisaatioiden luontaisen oman autonomian säilyttämisen tarpeen välillä. Organisaatioiden välinen tasapuolisuus on seikka, jota yksittäiset organisaatiot jatkuvasti arvioivat. Verkostoa rakentaessa mukaan kaavailluilla organisaatiolla on aiempaan kokemuksen tai pelkästään ennakkoluuloihin pohjautuvia käsityksiä tasapuolisuudesta. Verkoston alkuvaiheessa on luottamusta ja arvostusta nauttiva henkilö sopiva kutsumaan organisaatioiden edustajia neuvotteluihin ja herättämään luottamusta. Käynnistävä ja myöhemmin yhteistyötä edistävä organisaatio on koettava tasapuoliseksi. Luottamusta lisää organisaatioiden väliset kirjalliset sopimukset kuten myös toiminnan seurattavuus ja ennustettavuus. Verkoston rakentaminen vaatii runsaan kommunikaation ja erilaisten osaamisvaatimusten vuoksi usean ihmisen koordinoitua panostuksen. Näiden yhteinen ammatillinen tausta lisää keskinäistä luottamusta ja parantaa kommunikointia yhteisen kielen muodossa.

Verkoston tasolla olevien henkilöiden lisäksi on tunnistettu yksittäisessä organisaatiossa tarvittavia rooleja. Näitä kumpiakin esitellään alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4: Yksittäisen organisaation ja verkoston koordinoinnin rooleja

Yksittäinen organisaatio	Verkosto
Keskijohdon edustaja (Rodon et al., 2011, Doz, 1996)	Alullepanija (Kesner, 2004, Cavaye et al., 1997, Gupta et al., 2005)
Liiketoiminnan omistaja (Finnegan et al., 2003)	Arkkitehti, tiedon välittäjä ja rajojen ylittäjä (Wohlstetter, et al., 2005)
Primus motor, joka edistää yhteistyötä eri tasoilla (Volkoff et al., 1999)	Johtaja, mahdollistaja ja tekninen asiantuntija (Finnegan et al., 2003)
Rajojen ylittäjä, joka kommunikoi oman organisaationsa lisäksi yli organisaatorajojen (Volkoff et al., 1999, Doz, 1996)	Julkisen mielipiteen muokkaaja (Sutanto et al., 2008)
Sponsori ylimmästä johdosta (Volkoff et al., 1999, Wohlstetter, 2005)	Myyntimies (Kesner 2004)
Oikean tason toimija oikeasta organisaatiosta. (Waddock 1989)	

Yksittäisessä organisaatiossa verkostossa tapahtuvaan yhteistyöhön osallistuu sekä ylintä että operatiivista johtoa. Ylimmän johdon tuki on tärkeää erityisesti yhteistyön käynnistymisessä. Liiketoimintajohdon rooli puolestaan korostuu, kun yhteistyön tavoitteena on kehittää liiketoimintaa. Varsinaisen yhteistyön aikana yksittäisessä organisaatiossa yhteistyötä verkoston kanssa koordinoi keskijohtoon

kuuluva henkilö. Tyypillistä näille ”oikean” tason henkilöille on, että he ovat oikeutettuja päätöksentekoon omassa organisaatiossaan. Tässä väitöskirjassa näitä ”oikean” tason henkilöitä kutsutaan avainhenkilöiksi. He ovat alkuvaiheessa käynnistämässä ja myöhemmin koordinoimassa yhteistyötä niin yksittäisessä organisaatiossa kuin verkostossakin.

Verkoston tasolla on erilaisia rooleja. Alkuunpanija, josta käytetään myös nimitystä verkoston puolestapuhuja, tunnistaa yhteistyön hyödyn ja kutsuu asiasta kiinnostuneet muiden organisaatioiden edustajat keskustelemaan yhteistyöstä. Rajojen ylittäjä tutkii verkoston ympäristöä etsien uusia yhteistyöstä kiinnostuneita organisaatiota ja mahdollista rahoitusta. Tiedon välittäjä koordinoi tiedon kulkua verkoston sisällä ja myös sen ulkopuolelle. Julkisen sektorin verkostoissa tarvitaan usein julkisen mielipiteen muokkaajaa. Organisaatioiden välisen suhteen kirjallisuudessa on tuotu esiin myyjän rooli, joka luo ja ylläpitää suhdetta.

3.5 Yhteenveto

Tässä luvussa esitettiin verkoston rakentamisen analyysin tueksi kaksiosainen viitekehys. Ensimmäinen osa koostuu syklisestä verkoston kehittymisen mallista, joka pohjautuu organisaatioiden välisen suhteen ja verkoston kehittymistä kuvaaviin teorioihin. Se mahdollistaa verkoston rakentajien analysoinnin rakentamisen eri vaiheissa sekä myös ajalta, jolloin varsinaista verkostoa ei ole vielä olemassa. Toinen osa koostuu aiempien tutkimusten havainnoista verkostoa rakentavista ihmisistä, rooleista, tehtävistä sekä koordinoinnin ominaisuuksista. Esitetyn viitekehysten avulla pystymme jäsentyneesti tarkastelemaan niin yksilön, ryhmän kuin itse verkoston tasoilla, miten ydinryhmä ensin rakentaa ja myöhemmin koordinoi tietotekniikan hyödyntämiseen keskittyvää julkisen hallinnon piirissä toimivaa verkostoa.

Seuraavassa luvussa esitellään väitöskirjassa käytetty tutkimusmenetelmä, toimintapainotteinen tapaustutkimus ja perustellaan, miksi se valittiin verkoston koordinoinnin ja sitä harjoittavan ydinryhmän toiminnan tarkasteluun. Samoin siinä kuvataan, miten tutkimuksen empiria kerättiin kahdessa verkostossa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

Tieteellisen työn tunnuspiirre on esittää kysymys ja vastata siihen tutkimuksen avulla. Empiriaan pohjautuvassa tutkimuksessa käytetään lukijan vakuuttamisen tukena tieteellisesti aiemmin hyväksyttyä menetelmää, jonka avulla kerätään ja analysoidaan dataa. Uskottavuuden lisäämiseksi on suositeltavaa myös raportoida, miten valittua menetelmää on käytetty ja mihin oletuksiin sen käyttö perustuu. Tässä luvussa valitaan tutkimusmenetelmäksi toimintapainotteinen tapaustutkimus, joka on hybridimenetelmä tukeutuen ymmärtävään ja muutosta tukevaan lähestymistapoihin. Lisäksi raportoidaan ja arvioidaan, miten sitä hyödynnettiin kahden verkoston rakentumisessa.

Verkostoja ja niiden muotoutumista voidaan tutkia monin eri tavoin. Positiivisesti orientoituneiden tutkimusotteiden kuten myös poikkileikkauksen soveltuvuutta verkoston tutkimukseen on kritisoitu, koska verkostossa tapahtuva yhteistyö kehittyy koko ajan. Verkostolle ominaisen jatkuvan muutoksen vuoksi onkin esitetty ajan suhteen empiriaa tuottavien tutkimusstrategioiden käyttöä, joissa analyysin kohteena on prosessi (Provan, Fish et al. 2007, Kurnia, Johnston 2000). Prosessitutkimuksessa tarkasteltava data koostuu ajan suhteen kuvatuista tapahtumista, mukana olevien ihmisten toimista ja valinnoista. Niissä vastataan tutkimuskysymyksiin: kuinka muutos ilmaantuu, kehittyy, kasvaa tai loppuu ja kuvauksen kohteena ovat asiat kuten: mitä tapahtui, kuka teki mitä ja milloin (van de Ven, Huber 1990, Langley 1999). Tarkastelun kohteena olevan dynaamisen ilmiön teoretisointi pohjautuu tapahtumien ja olioiden tilojen analyysiin (Pettigrew, Woodman et al. 2001, Langley 1999, van de Ven, Huber 1990). Verkostossa tapahtuvan prosessitutkimuksen tueksi on esitetty pitkäaikaiseen syvälliseen ymmärrykseen pohjautuvien tutkimusmenetelmien hyödyntämistä (Fedorowicz, Gogan 2010). Tässä väitöskirjassa esitettyyn tutkimuskysymykseen haetaan vastausta hyödyntämällä prosessitutkimusta ja sen tukena käytetään tutkimusmenetelmää, joka mahdollistaa tutkijan läheisen ja pitkäaikaisen läsnäolon tutkittavassa kohteessa.

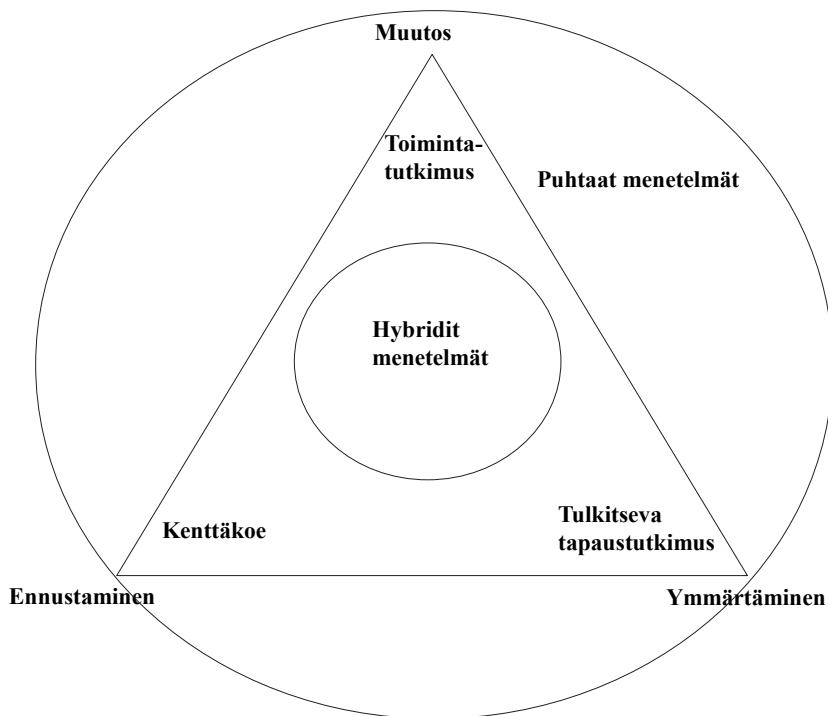
Tässä pääluvussa kuvataan toimintapainotteisen tapaustutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin toimintapainotteista tapaustutkimusmenetelmää. Tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa kuvataan tutkimuksen eteneminen ja esitellään lyhyesti tutkimuksen empirian kohteena olleet kaksi ydinryhmää ja niiden verkostot. Samassa yhteydessä tarkastellaan väi-

töskirjan kirjoittajan roolia ja toimintaa kahdessa verkostossa. Empirian kuvauksen tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään työn eri vaiheissa väitöskirjan kirjoittajan tekemät tutkimukselliset valinnat. Luku päättyy tutkimuksen arviointiin eettisyyden ja tutkimusmenetelmän hyödyntämisen kannalta.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Yksi tietojärjestelmätieteen vahvuus on tukeutuminen erilaisiin filosofisiin otteisiin kuten positivistinen (Yin 1994), tulkitseva (Walsham 1995), kriittinen (Wai Fong 1986) ja pragmaattinen (Goldkuhl 2012) lähestymistapa. Tietojärjestelmien hyödyntämisen tutkijalle tarjoutuu tässä kontekstissa runsas ja rikas tutkimusympäristö, jossa hän voi valita usean tutkimusmenetelmän joukosta omaan tutkimukseensa soveliaimman menetelmän (Braa, Vidgen 1999). Ennen tutkimusmenetelmän valintaa tarkastellaan erilaisia empirian hyödyntämiseen pohjautuvia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tietojärjestelmätieteen piirissä.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on esitetty empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien sijoittuminen suhteessa ennustamiseen, muutokseen ja selittämiseen (Braa, Vidgen 1999). Nämä puhtaat menetelmät pohjautuvat yksittäiseen lähestymistapaan ja sen takana olevaan käsitykseen tieteestä. Ennustaminen edustaa positivistista tutkimusta, jossa selitys perustuu reduktioon. Muutosta painottava menetelmä pohjautuu pragmatismiin, jossa avainsana on interventio. Ymmärtävä näkökulma puolestaan lisää tietämystä tulkinnallisuuden avulla. Lisäksi on olemassa hybridejä menetelmiä, jotka yhdistävät eri traditiota ja lähestymistapoja.



Kuva 7: Tutkimusmenetelmien sijoittuminen

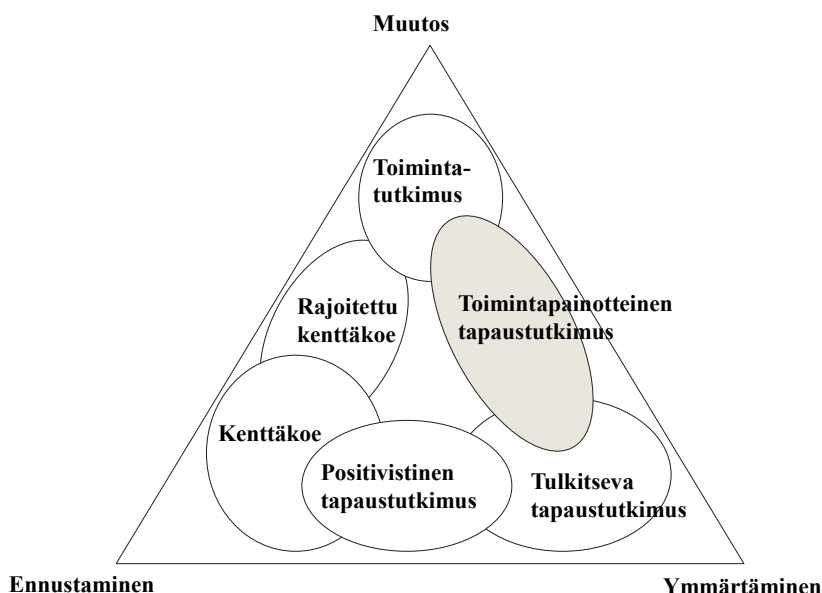
Ennustamista edustava menetelmä on kenttäkoe. Se on laboratoriokoe organisaation kontekstissa, jossa tarkoituksena on tunnistaa relaatioita eri muuttujien välillä hyödyntäen määrällisen tutkimuksen työkaluja. Menetelmän avulla tunnustetaan ilmiön riippuvat ja riippumattomat muuttujat. Näistä luodaan malli, joka ennustaa ilmiön toteutumisen. Yleistämisen keskeisiä elementtejä ovat satunnaistaminen ja kontrolloitu koe. Kenttäkokeen tarkoitus on kontrolloida muutamia muuttujia ja tutkia niitä intensiivisesti. ”Aidossa” kenttäkokeessa toistetaan koe useaan otteeseen tai tehdään yksi kenttäkoe ja verrataan sitä kontrolliryhmään. Menetelmä nojaa positivistiseen tiedekäsitykseen, jossa oletetaan vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavan ilmiön välillä puutuvan (Klein, Myers 1999). Rajoitettu kenttäkoe yhdistää ennustamista ja muutosta. Siinä kenttäkokeessa ei kaikkia ilmiön muuttujia voida kontrolloida ja tämä otetaan huomioon yleistettäessä tuloksia (Braa, Vidgen 1999).

Tulkitsevaa tapaustutkimus (eng. soft case) pohjautuu ymmärtämiseen. Sitä käytetään, kun halutaan tutkia ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ja kiinnostuksen kohteena ovat tapahtumien ilmaantuminen ja kehittyminen. Se nojaa tulkinnallisuuteen, jossa ilmiön tutkiminen sen luonnollisessa ympäristössä tarjoaa hedelmällisen maaperän uusien teorioiden muodostamiseen. Tulkitsevan tapaus-

tutkimuksen analyysiyksikkö on tyypillisesti yksilö, ryhmä tai organisaatio (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987). Kun tutkimuskohteen manipulointi tai siihen liittyvien seikkojen kontrolli ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, ei tulkitseva tapaustutkimus ole soveltuva. Hybridi menetelmä positivistinen tapaustutkimus (eng. hard case) sopii ilmiön tutkimiseen tosielämän kontekstissa, kun rajat ilmiön ja sen kontekstin välillä ovat epäselvät (Braa, Vidgen 1999).

Toimintatutkimus edustaa muutosta käsittelevää tutkimussuuntaa. Siinä tutkija muuttaa tutkittavan kohteen toimintaa omalla vuorovaikutuksella aikomuksenaan lisätä tieteellistä ymmärrystä muutoksen kohteena olevasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksen piirissä on korostettu tutkijan roolia maailman muuttajana, ei sen kuvaajana (Argyris 1985). Toimintatutkija ei ole passiivinen havainnoija vaan tekee tarkoituksellisen intervention ja tarkkailee sen vaikutusta. Lähestymistapaa pidetään luontevana verkostojen muotoutumisen tutkimuksessa tutkijoiden ja tutkimuskohteen runsaan vuorovaikutuksen sekä päämääräorientoituneen luonteensa vuoksi (Chisholm 1998) ja sitä onkin käytetty verkostojen kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa (Braa, Monteiro et al. 2004, Rapoport 1970). Samoin se on oppimista tukevana toimintamallina sopiva uusia teorioita ja viitekehyksiä luoviin tutkimusasetelmiin. Toimintatutkimus sopii pragmaattisesti orientoituneeseen muutosta käsittelevään tutkimukseen (Goldkuhl 2012).

Hybridiä lähestymistapaa hyödynnetään toimintapainotteisessa tapaustutkimuksessa, joka omaa ominaisuuksia tulkitsevasta tapaustutkimuksesta sekä toimintatutkimuksesta. Se sopii ilmiön kehittymisen tutkimiseen mahdollistaen toimintaa ja suunnittelua tukevan uuden tietämyksen tuottamisen. Allaolevassa kuvassa esitetään toimintapainotteisen tutkimusmenetelmän sijoittumista suhteessa muihin menetelmin (Braa, Vidgen 1999)



Kuva 8: Toimintapainotteinen tapaustutkimus

Tässä väitöskirjassa hyödynnetään toimintapainotteista tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä haettaessa vastausta tutkimuskysymykseen, miten ydinryhmä koordinoi tietotekniikan hyödyntämiseen keskittyvää julkisen hallinnon verkostoa. Toimintatutkimus olisi periaatteessa sopinut tutkimusmenetelmäksi. Se on kuitenkin luonteeltaan syklinen. Väitöskirja hyödyntää analyysissä syklistä viitekehystä. Syklisen toimintatutkimuksen mallin hyödyntäminen yhdessä syklisen viitekehyyksen kanssa olisi tehnyt väitöskirjasta lukijalle haastavan. Näin tuloksia arvioitaessa olisi ollut myös vaikea erottaa, mikä osa on peräisin itse ilmiöistä ja mikä tutkimusmenetelmästä.

Toimintapainotteinen tapaustutkimus mahdollistaa tutkimusmenetelmä tutkijan mukanaolon ydinryhmän toiminnassa sen aktiivisena toimijana. Samalla tarjoutuu mahdollisuus kerätä dataa pitkältä ajalta ja samalla ymmärtää syvällisesti verkoston koordinoitua sekä sitä harjoittavien henkilöiden toimintaa.

4.2 Toimintapainotteinen tapaustutkimus

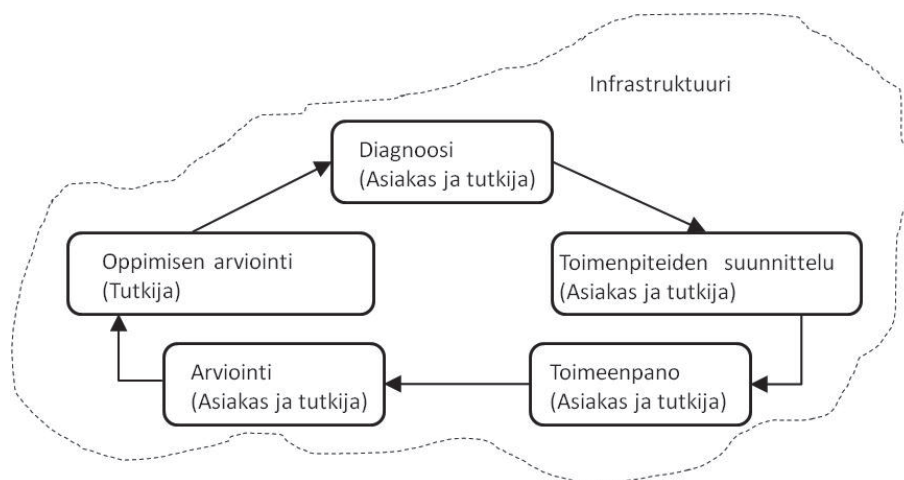
Tutkimuksessa on oleellista, mitä tutkittavat tekevät, ei mitä sanovat tekevänsä. (Avison, Lau et al. 1999)

Toimintapainotteinen tapaustutkimus ei tutkimusmenetelmänä anna tarkkoja ohjeita tutkimuksen suorittamiseksi, kuten esimerkiksi positivistinen tapaustutkimus

antaa ja onkin pikemminkin lähestymistapa. Seuraavassa tarkastellaan sen taustalla olevia tutkimusotteita: tulkitseva tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Luvun lopussa esitetään tässä työssä hyödynnetty toimintapainotteisen tapaustutkimuksen malli.

Tulkitsevassa tapaustutkimuksessa empirian lähteenä ovat dokumentit, arkistoidut lähteet, haastattelut, havainnot sekä fysikaaliset artefaktit (Walsham 1995). Perustavanlaatuinen periaate on hermeneuttinen kehä, jossa tutkija pyrkii empiriaa jälkeenpäin tarkastelemalla luomaan uusia tulkintoja. Tarkasteltava ilmiö on uppoutuneena historialliseen ja sosiaaliseen kontekstiin, jotka vaikuttavat tulkintaan. Tutkija ja tutkittava kohde ovat vuorovaikutuksessa, jonka tuloksena syntyy sosiaalinen konstruktio, tutkimuksen data. Tutkijan tarkoitus ei ole kuitenkaan pyrkiä muuttamaan tietoisesti tutkittavien henkilöiden toimintaa. Syntynyt teoreettinen abstraktio tai yleistys pohjautuu tutkijan havaintoihin, siten kun hän on asian kokenut. Tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi tulee lukijan voida ymmärtää, miten tutkija päätyi lopputulemaansa. Samoin arvioidaan tutkijan oman taustan vaikutusta. Tulkitsevalla tutkijalla tulee olla herkkyyttä tunnistaa myös muita mahdollisia tulkintoja tapahtumista ja löydöksistä (Klein, Myers 1999).

Toimintatutkimuksessa tutkija pyrki yhdessä organisaation edustajan kanssa aikaansaamaan muutoksen. Sen aikaansaamiseksi tehdään tutkittavaan kohteeseen interventio. Yleisesti käytetty määritelmä kuvaa toimintatutkimuksen seuraavasti: *”Toimintatutkimuksen tavoite on auttaa ihmistä ongelmallisessa tilanteessa ja samalla edistää sosiaalisia tieteitä. Toiminta tapahtuu yhteisesti hyväksytyn eettisen viitekehyksen puitteissa”* (Rapoport 1970). Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan muutoksen valossa. Intervention taustalla olevan teorian validointi tapahtuu arvioimalla, miten hyvin tehdyt muutokset ratkaisevat esitetyn ongelman (Baskerville, Stage 1996). Tehty interventio pohjautuu aikaisempaan teoriaan ja tutkimus on yhteneväinen filosofisten oletusten suhteen (Lau 1999). Siinä missä muissa laadullisissa tutkimusmenetelmissä tutkitaan ihmistä, tapahtuu toimintatutkimus ihmisten kanssa (Eriksson, Kovalainen 2008). Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa esitetään toimintatutkimuksen etenemisen syklinen malli (Kock 2004).



Kuva 9: Toimintatutkimuksen prosessi

Diagnoosivaiheessa tutkija pyrkii yhdessä kohteena olevan organisaation edustajan kanssa löytämään organisaation muutostarpeelle. Diagnoosi on kokonaisvaltainen kuvaus ongelmasta ja sen mahdollisesta ratkaisusta. Samalla syntyy alustavia teoreettisia oletuksia, jotka toimivat työhypoteeseina ongelman syiden ja seurausten selvittelyssä. Toimenpiteiden suunnittelussa tutkija ja organisaation edustaja tekevät suunnitelman, jonka tavoitteena on saada aikaan haluttu muutos organisaatiossa. Suunnitelma pohjautuu aiempaan teoreettiseen tietoon. Toimeenpanossa tapahtuu varsinainen interventio, joka voi olla luonteeltaan suora tai epäsuora. Ensin mainitussa tutkija osoittaa, mitä pitää muuttaa, ja jälkimmäisessä osoitetaan muutettava kohde epäsuorasti kohdeorganisaatiolle ja oletetaan ihmisten keksivän kehitettävä kohde. Intervention jälkeen arvioidaan yhdessä toimijoiden kanssa vaikutuksia: syntyikö teorian kuvaamia muutoksia ja vaikuttivatko muutokset itse ongelmaan. Onnistuneen muutoksen jälkeen tutkija arvioi, mikä oli teorian kuvaamien toimenpiteiden vaikutus muutokseen. Vastaavasti epäonnistumisen jälkeen modifioidaan toimenpiteitä uutta sykliä varten. Oppiminen arvioinnissa analysoidaan, mitä on matkan varrella opittu. Tarkastelu tapahtuu periaatteessa kolmella tasolla: Mitä kohdeorganisaatio on kehittämishankkeesta ylipäänsä oppinut? Mitä tutkija ja organisaatio ovat oppineet kehittämisen suhteen. Mitä uutta tehdyn toimintatutkimuksen tulokset tuovat tieteelliseen tietämykseen (Baskerville 1999).

Toimintatutkimus ei ole ristiriidatonta ja Rapoport (1970) kirjoittaakin intervention tavoitteisiin liittyvästä dilemmasta: tutkija sitoutuu saamaansa toimeksiantoon ja toisaalta tekee tutkimusta hyväksytyjen tieteellisten menettelytapojen puitteissa. Näin hän toimii osin kuten kehittämistehtävän toimeksiantajaltaan vastaanottanut konsultti, joka pyrkii haluttuun muutokseen kohdeorganisaatiossa.

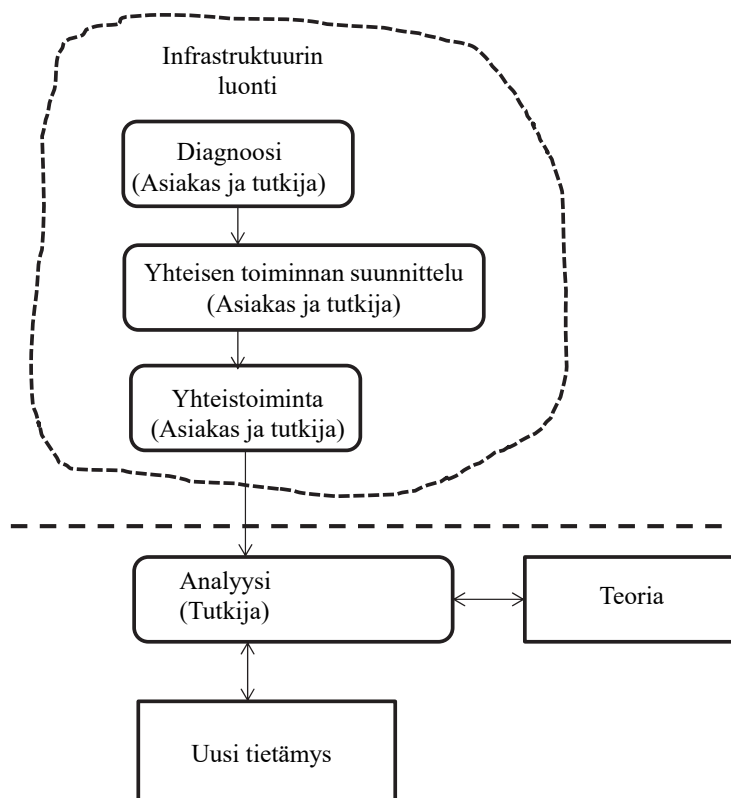
Erona konsultointiin on kuitenkin tieteellinen orientaatio, tutkimusmenetelmään tukeutuminen sekä eettinen näkemys. Viimeksi mainittu liittyy muutoksen tavoitteisiin ja käytettyihin keinoihin. Tehdäkseen tiedettä intervention tekevän tutkijan tuleekin toimia tieteellisesti hyväksytyin keinoin. Hän tuo oman persoonansa ja siihen liittyvän tieteellisen osaamisen mukaan toiminnan kehittämiseen (Gummeson 1991). Organisaatio ja siinä olevat toimijat ovat kiinnostuneita ratkomaan käytännön ongelmia. Samalla he ovat oman organisaationsa ja sen prosessien asian tuntijoita, jotka puolestaan auttavat tutkijaa tieteellisen oivalluksen teossa (Baskerville, Wood-Harper 1996).

Toimintatutkimus voi olla yllätyksellistä. Tutkittavassa kohteessa ja sen ympäristössä voi tapahtua ennakoimattomia tapahtumia, joiden seurauksena joudutaan vaihtamaan metodeja, teoreettisia oletuksia, tutkimuskysymystä tai jopa keskeyttämään tutkimus (Kock 2004). Interventiot ovat myös rajattuja sillä organisaatiot eivät anna tutkijalle äärimmäistä valtaa. Varovainen sitoutuminen onkin perusteltua, koska tutkijan motiivit ovat jakautuneet organisaation ongelmien ja tieteellisten haasteiden kesken. Toimintatutkijalla on pääsy laajaan dataan, jota kaikkea ei voida hyödyntää. Tällöin on vaarana ilmiön analyysin kannalta tärkeiden seikkojen poisjäänti. Samoin analyysiyksikkö ei ole yhtä selvä kuin kokeellisessa tutkimuksessa. Tulkinnoista voi tulla subjektiivisia, koska tutkijan on vaikeaa arvioida omien toimiensa vaikuttamia. Tämä tulee erityisesti esille tapahtumissa ja niitä seuranneissa interventioissa, joissa reflektoidaan epämieluisia ja negatiivisia tilanteita (Avison, Baskerville et al. 2001).

Toimintapainotteinen tapaustutkimus on yhdistelmä edellä kuvatuista tulkitsevista tapaustutkimuksesta ja toimintatutkimuksesta. Se on erityisen sovelias, kun täyden mittaluokan toimintatutkimusta ei ole mahdollista toteuttaa tai kun on aikomus tehdä rajoitetun intervention sisältävä tapaustutkimus. Vastaavasti se on suositeltava menetelmä toimintatutkimuksen sijaan tutkijan ollessa tieteellisen uransa alkuvaiheessa tai kun tutkimuskysymystä halutaan tarkentaa empirian keräämisen vaiheessa (Lindgren, Stenmark et al. 2003). Tutkimusmenetelmänä se antaa mahdollisuuden reagoida joustavasti tutkimusympäristössä tapahtuviin joskus jopa radikaaleihin muutoksiin. Olemalla mukana interventiossa tutkijalle mahdollistuu pääsy dataan, johon tulkitseva tapaustutkimus ei yllä. Vastaavasti intervention tekeminen lisää syvällistä ymmärrystä kohteesta. Toimintapainotteinen tapaustutkimus sopii tutkimukseen, jossa halutaan yhdistää toimintatutkimuksen ja tulkitsevan tapaustutkimuksen ominaisuuksia. Se mahdollistaa hakea vastausta miten tyyppisiin tutkimuskysymyksiin tutkimuksessa, jossa tutkija tekee pienimuotoisen intervention tutkittavaan kohteeseen (Braa, Vidgen 1999).

Toimintapainotteista tapaustutkimusta voidaan pitää toimintatutkimuksena, josta puuttuu iterointi (Hughes, Wood-Harper 1999) ja jossa interventio ei perustu aiempaan teoriaan (Lau 1999). Siinä toimintatutkimuksen luonteinen interventiota painottava osa ja ilmiötä tulkitseva osa voivat olla rinnakkain. Vastaavasti ne

voivat olla peräkkäisiä vaiheita, jolloin empiria kerätään interventioiden yhteydessä ja analyysi toteutetaan erillään tutkittavasta kohteesta. Alla oleva kuva esittää tässä työssä käytettävän toimintapainotteisen tapaustutkimuksen lähestymistavan vaiheet.



Kuva 10: Toimintapainotteisen tapaustutkimuksen eteneminen

Kuvan yläosa esittää kenttävaihetta, jossa painopiste on interventiossa ja kiinnostuksen kohteena ovat toiminta ja muutos. Empirian kerääminen tapahtuu kenttävaiheessa. Tutkijan rooli on olla osa muutosta ja hänen ja tutkittavien suhde ei ole yksisuuntainen vaan vuorovaikutuksellinen. Kuvan alaosassa tapahtuu kerätyn datan analyysi ja painopiste on uuden tiedon luomisessa.

Tutkimus alkaa infrastruktuurin luonnilla, jossa tutkija sopii yhdessä organisaation edustajan kanssa tutkimuksen rajat ja kohteen. Samalla määritellään tutkijan rooli ja osapuolten välinen työnjako. Diagnoosivaiheessa tutkija ja asiakas tunnistavat yhteisössä olevan ongelman, johon yhteistyöllä haetaan ratkaisua. Tämän jälkeen he tekevät suunnitelman tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Yhteistointavaiheessa tutkija ja asiakas edistävät kumpikin tahoillaan yhdessä sovitun

suunnitelman toteuttamista halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Empiria koostuu tästä vuorovaikutuksesta, erilaisista tapahtumista ja tarkasteltavan kohteen tilassa tapahtuneista muutoksista.

Uusi tieto syntyy, kun tulkitaan ja analysoidaan syntynyttä aiemmin muodostunutta dataa. Siinä hermeneuttisessa kehässä vuorottelevat aiempi teoreettinen tieto, empirian synnyttämä data ja uusi tieto. Seuraavassa kuvataan, kuinka edellä kuvattua toimintapainotteisen tapaustutkimuksen tutkimusprosessia hyödynnettiin tutkittaessa ydinryhmän toimintaa kahdessa verkostossa.

4.3 Kahden tapaustutkimuksen eteneminen

Väitöskirjan empiria koostuu kahden verkoston kehittymisestä vuosina 2002–2009. Ensimmäisessä tutkimuksen kohteessa ydinryhmä yritti rakentaa sosiaalialan alueellisen tietohallintostrategian ympärille verkostoa siinä kuitenkaan onnistumatta. Jälkimmäisessä tapaustutkimuksessa ydinryhmä rakensi verkoston, jossa päivähoidon yksiköt eri kunnista lisäsivät tietotekniikan hyödyntämistä yhdessä.

Väitöskirjan kirjoittajan alkuperäinen ajatus tutkimusta aloitettaessa vuonna 2002 oli tutkia verkoston tietohallintostrategian muotoutumisesta toimintatutkimuksen avulla. Tuloksena olisi syntynyt normatiivia ohjeita tai menetelmä verkoston tietohallintostrategian luomiseksi. Tutkimuksen lähestymistapa ja koko tutkimuskysymys kuitenkin vaihtuivat, kun tutkimuksen empiriaksi tarkoitettu hanke alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian luomiseksi ei edennyt useista yrityksistä huolimatta. Hankkeen yhteydessä nousi esiin ryhmä, verkoston ydinryhmä, joka koostui eri organisaatioista tulleista ihmisistä. Se toimi määrätietoisesti ja yritti vastoinkäymisestä huolimatta edistää tietohallintostrategian syntyä. Samassa yhteydessä tehty katsaus tietojärjestelmätieteen kirjallisuuteen osoitti, että organisaatioiden muodostamien tietoteknisen verkostojen johtamista ja ydinryhmää oltu juurikaan kuvattu. Tutkimuksen kohde muuttuikin verkostoa koordinoivan ydinryhmän ja sen toiminnan tutkimukseksi. Myös tutkimusmenetelmä vaihtui toimintatutkimuksesta toimintapainotteiseksi tapaustutkimukseksi. Jälkimmäinen tapaustutkimus tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi tähdänneessä päivähoidon verkostossa oli loogista jatkoa sosiaalialan verkostolle. Kirjoittaja oli mukana kummankin verkoston toimintaa koordinoineessa ryhmässä aktiivisesti toimivana jäsenenä, jonka tapahtumista piti hän kummastakin verkostosta tutkimuspäiväkirjaa, joista on kummassakin ote kirjan liitteissä.

Väitöskirjan kirjallisuuskatsaus pohjautuu laajaan kirjallisuuskatsaukseen, jossa kirjoittaja yhdessä kahden opiskelijan kanssa keräsi ja luokitteli tietojärjestelmätieteen verkostoja käsittelevää kirjallisuutta. Siinä hyödynnettiin Websterin ja Watsonin (2002) ohjeita kirjallisuuskartoituksen tekemiseksi.

Löydöksiä kahdesta verkostosta on raportoitu erilaisilla tieteellisillä foorumeilla. Konferensseissa esitettiin tutkimussuunnitelma (Kestilä 2004), partneruudessa tapahtuva tietojärjestelmäkehityksen prosessimalli (Kestilä, Salmivalli et al. 2007), tunnistettiin tarve luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen yli organisaattorajojen tietohallinnossa (Kestilä, Mäkipää et al. 2007) sekä perusteltiin tarve verkoston tietohallinnon tutkimukselle (Salmivalli, Salmela et al. 2008). Lisäksi kirjallisuuskatsauksen ohessa syntynyttä materiaalia hyödynnettiin kahden suomalaisen julkisen sektorin yhteistyön analysoinnissa (van den Broek, Spil et al. 2008). Päivähoidon verkoston rakentumista kuvaava tutkimus julkaistiin omana lukunaan kirjassa (Järveläinen, Koskivaara et al. 2008). Seuraavassa kuvataan tutkimuksen eteneminen kahdessa verkostossa.

4.3.1 Sosiaalialan verkosto

Ensimmäinen tapaustutkimus sijoittuu vuosille 2002–2008. Väitöskirjan kirjoittaja ja hänen ohjaajansa tarkoituksena oli muodostaa sosiaalialalle alueellinen verkosto, jossa on mukana kunnallisia ja muita sosiaalialan toimijoita. Keskeinen taho oli maakunnan sosiaalialan kehittämiskeskus, josta käytetään nimeä SoKe. Aja-
tuksena tarkoitus oli muodostaa alueellinen sosiaalialan IT-neuvottelukunta koordinoimaan yhteistyötä. Alueesta käytetään nimeä Maakunta. Työskentelyn tueksi oli tarkoitus luoda ensin alueellinen sosiaalialan tietohallintostrategia ja myöhemmin toteuttaa sitä. Itse hankkeesta käytetään nimitystä sosiaalialan verkosto. Alla olevassa kuvassa esitetään verkoston vaiheet.



Kuva 11: Sosiaalialan verkoston vaiheet

Verkoston idean kehittäminen tapahtui syksyllä 2002 väitöskirjan kirjoittajan, hänen ohjaajansa, paikallisen sosiaalialan kehittämiskeskuksen SoKen toimitusjohtajan sekä ammattikorkeakoulun lehtorin kanssa. Syksyn 2002 tapaamisissa kävi ilmi sosiaalialan hyödyntävän tietotekniikkaa vähänlaisesti ja tietoa ei juurikaan siirretty sähköisesti yli organisaatiorajojen. Ratkaisuksi tähän ehdotti väitöskirjan ohjaaja maakuntasosisen sosiaalialan tietohallintostrategian luomista ja sen myöhemmin tapahtuvaa toteutusta. Keskeisessä roolissa yhteistyön koordinoinnissa toimisi SoKe. Syksyn 2002 aikana syntyi ryhmä, joka sitoutui edistämään alueellisen, maakuntasosisen sosiaalialan tietohallintostrategian syntyä. Ryhmä toimi pääpiirteissään samansisältöisenä vuoteen 2008 saakka.

Ryhmä yritti monin eri tavoin saada rahoitusta monivuotiseen hankkeeseen tietohallintostrategian luomiseksi siinä onnistumatta. Vuoden 2003 lopulla se lopulta onnistui ja sai paikallisen maakuntaliiton rahoittamaan maakunnan sosiaalialan tietohallinnon nykytilan kartoituksen, joka oli ensimmäinen osa tietohallintostrategiasta. Talven 2004 aikana väitöskirjan kirjoittaja haastatteli sosiaalialan toimijoita ja osallistui raportin ja toimenpide-ehdotuksen kirjoittamiseen yhdessä ryhmän kanssa. Talven 2004 aikana nykytila-analyysin kirjoittamisen yhteydessä ryhmän toiminta tiivistyi ja samalla väitöskirjan kirjoittaja oivalsi ryhmän ja sen jäsenten olevan varsin sitoutuneita edistämään alueen sosiaalialan toimijoiden yhteistyötä tietotekniikan tiimoilta. Samalla väitöskirjan tutkimusintressi vaihtui verkoston tietohallinnollista yhteistyötä koordinoivan ryhmän, verkoston ydinryhmän, toiminnan tutkimukseksi.

Verkoston seuraava vaihe alkoi keväällä 2004. Ydinryhmä onnistui saamaan rahoituksen yhden henkilön puolen vuoden palkaksi. Hankkeen tarkoituksena oli luoda ehdotus tietohallintostrategiaksi kuntien ja muiden sosiaalialan toimijoiden yhteistyönä. Ydinryhmän tueksi palkattiin projektipäällikkö koordinoimaan tietohallintostrategian luomista. Strategiatyötä varten perustettiin IT-neuvottelukunta, johon kunnat ja muut sosiaalialan toimijat nimesivät edustajansa. Neuvottelukunnalle järjestetyissä seminaareissa ei onnistuttu luomaan yhteistä käsitystä tietohallintostrategian sisällöstä. Seminaarien suunnittelun ja niiden pitämisen yhteydessä ydinryhmän sisällä ilmeni yhteistyöongelmia eikä hanke onnistunut tavoitteessaan tuottamaan ehdotusta tietohallintostrategiasta.

Verkoston viimeinen vaihe oli alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian yhteydessä muodostuneen maakunnan sosiaalialan IT-neuvottelukunnan toiminnan vakiinnuttaminen vuosien 2005-2008. Ydinryhmä toimi taas klaanimaisesti ja yhtenäisesti. IT-neuvottelukunnan toiminta ei vakiintunut ja samalla ydinryhmän jäsenten mielenkiinto alkoi suuntautua muualle. IT-neuvottelukunnan toiminnan kuivuessa myös ydinryhmä hajosi.

Väitöskirjan kirjoittaja oli sosiaalialan verkostoa koordinoineen ryhmän aktiivinen jäsen sen koko toiminnan ajan. Toiminta ei rajoittunut pelkästään ryhmän tapaamisiin vaan myös keskusteluihin niin yksittäisten ryhmän jäsenten kanssa

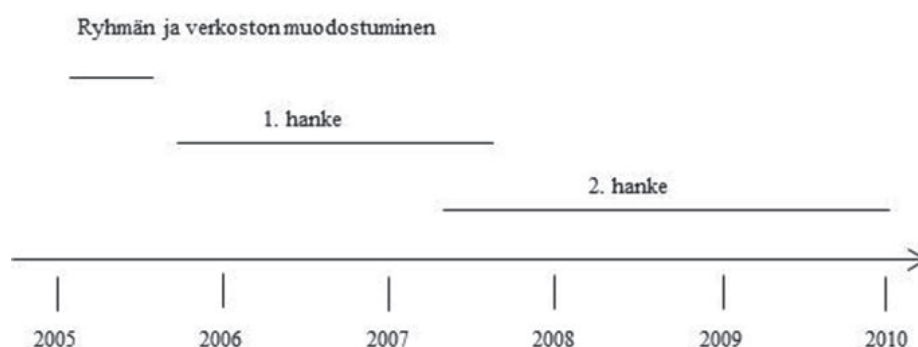
kuin myös erilaisten ulkopuolisten tahojen kanssa. Kirjoittaja valmisti ryhmän tapaamisia yhdessä SoKen toimitusjohtajan kanssa ja oli mukana useissa neuvotteluissa ja tapaamisissa, joissa edistettiin verkoston asiaa. Kirjoittaja osallistui rahoitushakemusten valmisteluun, raporttien ja toimenpide-ehdotusten kirjoittamiseen ja oli organisoimassa erilaisia tapahtumia.

Ryhmän pitkään jatkunut sitkeä toiminta verkostomaisen tietohallintostrategian luomiseksi nosti esiin verkostoa rakentavan ydinryhmän ja sen merkityksen. Tutkimuksen tarkoitus vaihtui, mutta tutkittava kohde tarkentui tietohallintostrategiaa luovista ihmisistä verkostoa yhdessä rakentavien henkilöiden, ydinryhmän, tutkimiseksi.

4.3.2 Päivähoidon IT-verkosto

Väitöskirjan toinen toimintapainotteinen tapaustutkimus tapahtui kuntien päivähoidon piirissä ja oli osa laajempaa usean tutkijan tekemää poikkitieteellistä tutkimusta vuosina 2005–2009. Siihen osallistui tietojärjestelmätieteen ja varhaiskasvatuksen tutkijoita sekä neljän kunnan päivähoidon yksiköt.

Tutkimus oli loogista jatkoa sosiaalialan verkostolle. Väitöskirjan kirjoittajan ja hänen ohjaajansa ajatuksena oli luoda verkosto, joka auttaisi kuntien päivähoitoa hyödyntämään nykyistä enemmän tietotekniikkaa. Heille oli tullut runsaasti kokemusta verkoston perustamisesta sosiaalialan verkoston yhteydessä, jota hyödynnettiinkin päivähoidon verkostossa. Verkoston ydinryhmä oli väitöskirjan kirjoittajan tutkimuskohde koko verkoston olemassaolon ajan. Päivähoidon IT-verkosto koostuu kolmesta vaiheesta, jotka esitetään alla olevassa kuvassa.



Kuva 12: Päivähoidon verkoston vaiheet

Verkostoa koordinoi ydinryhmä syntyi, kun väitöskirjan kirjoittaja ja hänen ohjaajansa saivat sitoutettua tietojärjestelmätieteen ja varhaiskasvatuksen tutkijoita sekä yhden kunnan varhaiskasvatuksen johtajan tutkimus- ja kehittämisidean taakse. Tämä ryhmä alkoi työstää ideaa ja neuvotella sen toteuttamisesta eri tahojen kanssa aikaansaaden neljän kunnan päivähoidon yhteisen yksivuotisen hankkeen, jota Sosiaali- ja Terveysministeriö rahoitti.

Varsinaisen hankkeen aikana yhteistyön koordinoinnista vastasi ohjausryhmä, joka toimi verkoston ydinryhmänä. Sen muodostivat osallistuvien kuntien päivähoidon johtajat. Väitöskirjan ohjaaja oli mukana tutkimusjohtajan roolissa ja väitöskirjan kirjoittaja ohjausryhmän sihteerinä keräten dataa ydinryhmän toiminnasta.

Ensimmäinen yksivuotinen hanke oli luonteeltaan esitutkimus, jossa tunnistettiin sovelluksia ja tietoteknisiä laitteita, joita päivähoidossa olisi mahdollista hyödyntää. Keskeisiä hankkeen aktiviteetteja olivat seminaarit, joihin kuntien päivähoidon henkilöstöä osallistui. Ohjausryhmä osallistui seminaarien suunnitteluun ja hyödynsi seminaarien tuloksia. Se tunnisti potentiaalisia kehittämiskohteita tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi ja teki näiden pohjalta rahoitushakemuksen ministeriölle jatkohankkeeksi. Päivähoidon verkoston luonti ja ensimmäisen hankkeen organisointi toi esiin ydinryhmässä tarvittavia erilaisia rooleja ja myös ryhmän kyvyn tuottaa eteenpäinvieviä ratkaisuja.

Toinen hanke oli kaksivuotinen hanke. Ohjausryhmä valitsi kehitettävät kohteet organisoiden ne osahankkeiksi. Niiden aikana ohjausryhmä tuki ja valvoi osahankkeiden toteutumista, rahoituksen riittävyyttä ja saadun rahoituksen tasapuolista jakautumista kuntien välillä. Toinen hanke saavutti sille asetetut tavoitteet ja ohjausryhmä ei nähnyt tarkoituksenmukaiseksi jatkaa yhteistoimintaa. Siinä missä ensimmäinen hanke oli luonteeltaan tunnusteleva, oli toinen yhteistyöpainotteinen. Ydinryhmä suunnitteli ensin, mitä tehdään yhdessä. Tämän jälkeen se organisoi hankkeen ensin verkostotasolla ja sen jälkeen ydinryhmän päivähoidon johtajat organisoivat yhteistyön omissa organisaatioissaan. Varsinaisen toteutuksen aikana ydinryhmä ja sen päivähoidon johtajat lähinnä seurasivat ja jonkin verran tukivat hankkeen etenemistä. Kirjoittaja toimi ohjausryhmän sihteerinä.

Väitöskirjan kirjoittaja teki erityisesti verkoston alkuvaiheessa runsaasti interventioita myydessään yhteistyön ideaa kuntiin. Hän oli alkuvaiheen ydinryhmän jäsen ja kävi neuvotteluja päivähoidon johtajien kanssa, joista osa tuli myöhemmin hankkeen ohjausryhmään. Varsinaisten hankkeiden aikana hän oli ohjausryhmän jäsen ja veti kahta osahanketta.

Sosiaalialan verkoston ydinryhmän toiminnasta syntynyt empiria analysoitiin yhdessä päivähoidon verkoston empirian kanssa hyödyntäen verkostojen muotoutumista käsittelevää kirjallisuutta. Esitetty verkoston rakentamisen viitekehys, jolla analysoidaan myöhemmin tässä kirjassa kahden verkoston kehittymistä, syntyi kerätyn empirian analyysin ja aiemman teorian vuorovaikutuksen tuloksena.

4.4 Empiria ja sen keräämisen arviointi

Tieteen ja sen tekemisen etiikka liittyy ihanteisiin samoin kuin kriittisyys, rehellisyys ja avoimuus. Tieteenharjoittajat ovat vastuussa toisilleen ja rahoittavalle yhteiskunnalle. Lisäksi poliitikot ja virkamiehet tukeutuvat usein tieteelliseen tutkimukseen päätöksenteossa. Tieteen etiikka säätelee myös empiiristä tutkimusta harjoittavan ja tutkimuksen kohteena olevan ihmisen suhdetta. Hyvän tutkimuksen käytäntöön kuluukin tutkittavan suostumus, petoksen puuttuminen, yksityisyyden ja luottamuksellisuuden turvaaminen sekä tarkkuus (Christians, 2005). Useat tieteenalat ovat luoneet omia eettisiä koodistoja tieteen tekemisen tueksi ottaen huomioon omat erityispiirteet. Tietojärjestelmätiede ei ole tässä suhteessa poikkeus ja sillä on oma koodisto, jossa tarkastellaan paitsi tutkittavaan myös tutkimukseen sekä tutkijan rooliin liittyviä seikkoja (Ais Code of Research Conduct. 2004). Vaikka tutkimuksen tueksi on olemassa erilaisia ohjeistoja, niin vastuu tutkimuksen eettisyydestä on viimekädessä tutkijalla (Davison & Kock, 2001). Tietojärjestelmätieteen piirissä on tunnistettu tietotekniikan omaavan poikkeuksellisen suuren muutosvoiman, jonka vaikutus näkyy läpi koko yhteiskunnan niin yksityisen ihmisen, yrityksen ja talouselämän tasoilla. Yksittäisen tutkimuksen eettistä oikeutusta tulee tarkastella tutkimuskysymyksen ja tutkimusmenetelmän, tutkittavien henkilöiden, tutkimusprosessin toteutumisen sekä tulosten kannoilta (Stahl 2008).

Talouselämän verkostoitumisen myötä on tullut tarve koordinoida tietotekniikan hyödyntämistä myös verkostokontekstissa. Uudelle aihepiirille käsittelevälle tiedolle on tarvetta niin käytännön toimijoiden kuin tieteenharjoittajien piirissä. Esitetty tutkimuskysymys, *miten ydinryhmä koordinoi tietotekniikan hyödyntämiseen keskittyvää julkisen hallinnon verkostoa*, on luonteeltaan kuvaileva ja vastaa malla siihen syntyy lisätietämystä verkoston johtamisesta. Tutkimus sisältää myös normatiivisia elementtejä hakien vastausta kysymykseen, miten ja millä keinoin organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan edistää tietojärjestelmien piirissä.

Verkoston koordinoinnin kehittymisen syvälinen ymmärtäminen vaatii tuekseen tutkimusmenetelmän, joka mahdollistaa tiedon keräämisen sen syntyhetkellä ymmärtäen samalla kontekstia ja henkilöiden toiminnan taustalla olevia vaikutuksia. Pelkästään tarkkailemalla tai jälkeinpäin haastatteleamalla olisi ollut käytännössä mahdoton saada riittävästi dataa ja ymmärrystä koordinoinnin kehittymisen ja ydinryhmän tutkimukseen. Toimintapainotteinen tapaustutkimus mahdollistakin väitöskirjan kirjoittajalle ydinryhmän toiminnan seuraamisen kahdessa verkostossa ja siihen liittyvän datan keräämisen. Lisäksi mukanaolo lisäsi tutkijan syvälistä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Esitettävä verkoston muotoutumisen viitekehys syntyi aiemman teorian, empirian ja uuden teorian vuorovaikutuksessa omaten näin elementtejä hermeneuttisesta kehästä.

Tieteen yksi perusarvoista on tutkimuksen kohteena olleiden ihmisten kunnioitus. Heidän itsemääräämisoikeus toteutetaan suostumuksella osallistumisesta tutkimukseen. Syntynyt sopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai tutkittava on muutoin ilmaissut suostumuksensa esimerkiksi suostumalla haastattelupyyntöön. Luonnollisesti tutkittavalla on oikeus keskeyttää osallistumisensa. Jotta tutkittava tietää, mihin hän suostuu, tulee häntä informoida tutkimuksen aiheesta ja päämäärästä, kerätyn datan käyttötarkoituksesta, sekä mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Tutkittavaa ei saa huijata tutkimuksen tarkoituksen suhteen. Toinen suostumuksen takana oleva ajatus on tutkittavalle kohdistuvien haittojen välttäminen. Tämä tapahtuu yksityisyyden turvaamisella ja relevantilla tutkimuksen tarkoituksella ei pelkästään tiedeyhteisön vaan myös tutkittavan kannalta. Samoin heitä kohdellaan arvostavasti niin empirian keräämisen yhteydessä kuin tulosten raportoinnissa (Christians 2005)

Yksityisyyteen ja eettisyyteen liittyvät seikat huomioitiin jo tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Ryhmän valinta tutkimuskohteeksi johtui paitsi tutkimuksellisista intresseistä myös yksityisyyden kunnioittamisesta. Vaikka ryhmä koostuu yksilöistä, ei yksittäisen henkilön toimien, käsitysten ja ominaisuuksien yksityiskohtainen kerääminen ollut tarpeellista. Kummankin verkoston ydinryhmän jäsenille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja miten syntynyttä dataa hyödynnetään väitöskirjan kirjoittajan toimesta. Samoin yksityisyyteen liittyvät seikat tuotiin esiin. Kummassakaan verkostossa ei tutkittavien kanssa tehty kirjallista sopimusta datan hyödyntämisestä. Näin syntynyttä dataa ei voida hyödyntää muiden tutkijoiden toimesta edes anonymisoituna. Kumpikin väitöskirjan empiriaosassa kuvattu verkostotutkimus oli osa laajempaa tutkimushanketta, joissa vastuullinen senioritason tutkija oli ohjaamassa kentällä tapahtuvaa työskentelyä ja myös datan keräämistä. Tutkimushankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden kanssa tehtiin tutkimussopimus, jossa kuvattiin osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Väitöskirjan kirjoittajan rooli koordinoivan ryhmän tutkijana ja samalla myös sen toimintaa eri tavoin auttavana henkilönä tuotiin esille kummassakin verkostossa mukana olleille.

Tutkimuksen käytännön tarkoitus kummassakin verkostossa oli lisätä tietotekniikan hyödyntämistä. Sekä sosiaalialan että päivähoidon piirissä tietotekniikkaa hyödynnettiin tuolloin lähinnä hallinnollisissa sovelluksissa. Hyödyntämisen lisääminen nähtiin tarpeelliseksi organisaatioiden eri tasoilla palvelun laadun lisäämiseksi ja tietotekniikan hyödyntämisen koettiin hyväksyttäväksi tarkoituksesi. Väitöskirjaa voikin pitää näiltä osin eettisesti hyväksyttävänä.

Tutkimuksen aikana väitöskirjan kirjoittaja osallistui aktiivisena toimijana kahden verkoston ydinryhmän toimintaan ja vaikutti toimillaan tutkittavaan kohteeseen. Lisäksi lukijan on syytä muistaa kummankin ydinryhmän syntyneen pitkälti väitöskirjan ja hänen ohjaajansa toimien tuloksena. Sosiaalialan verkostossa kirjoittaja oli ydinryhmän jäsen. Päivähoidon verkoston alkuvaiheessa hän toimi ak-

tiivisena ydinryhmän jäsenenä. Myöhemmin hän oli ydinryhmän toimintaa tukevassa roolissa. Kanssakäyminen kummassakin verkostossa perustui koko ajan demokraattiseen ja avoimeen dialogiin. Interventoiden tavoitteet liittyivät kummasakin tapaustutkimuksessa verkoston toiminnan edistämiseen ja olivat yhteneviä ryhmän tavoitteiden kanssa.

McKinnonin (1988) esittämään uhkaan havainnoitsijan harhoihin tutkittavasta kohteesta vastattiin väitöskirjassa pitkittäistutkimuksella ja runsaalla osallistumisella. Sosiaalialan tietohallintostrategian tutkimus kesti 6 vuotta ja varhaiskasvatuksen verkostoa tutkittiin 3 vuotta. Intervention tekevällä tutkijalla on vaara menettää objektiivinen ote tutkimuksesta ja omaksua liiankin subjektiivinen lähestymistapa (Kock 2004). Tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseksi kirjoittaja piti tutkimuspäiväkirjaa, johon on tapahtumien lisäksi kuvattu kirjoittajan tuntemuksia. Lisäksi tutkijoiden kesken keskusteltiin tapahtumista. Tutkimuspäiväkirjan ja muun tallennetun empirian jälkikäteisellä analysoinnilla on pyritty osaltaan paremmin ymmärtämään tutkittua toimintaa sekä oman toiminnan vaikutteita.

Käsillä oleva väitöskirja on tutkimuksen tieteellinen tulos. Empiriaosassa on kuvattu osallistuneita organisaatiota ja ihmisten toimia. Yksityisyyden turvaamiseksi on henkilöiden ja organisaatioiden nimet vaihdettu. Tapahtumien kuvauksissa ei ole tarvinnut käyttää korostettua hienovaraisuutta, koska niin sanottuja hankalia tapahtumia ei ollut kuin yksi sosiaalialan verkoston yhteydessä. Tämän tarkempaa kuvaamista ei ole tehty, koska kuvaaminen tai analysointi ei ole esitetyn tutkimuskysymyksen kannalta oleellista. Todettakoon kuitenkin väitöskirjan ohjaajan ja kirjoittajan keskustelleensa tapauksesta muutamia päiviä tapahtuman jälkeen.

Vaikka sosiaalialan verkoston yhteydessä alkuperäinen tutkimusidea vaihtui, tutkimuksen eteneminen noudatti pitkälti aiemmin esitettyä toimintapainotteisen tapaustutkimuksen mallia. Idean kehittelyn ja ryhmän synnyn vaiheessa luotiin tutkimuksen infrastruktuuri. Siinä sovittiin väitöskirjan kirjoittajan ja hänen ohjaajansa tutkivan verkoston tietohallintostrategian luontia. Alkuvaiheessa ja myös myöhemmissä vaiheissa verkoston rakentamista edistäneen ryhmän jäsenille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja heistä kerättävän tietoa sitä varten. Lisäksi heille kerrottiin tietosuojan, yksityisyyteen ja tutkimuksen eettisyyteen liittyvistä seikoista. Kirjallista sopimusta ei tehty, koska datan uudelleenkäyttö ei ollut tuolloin yleistä käytäntöä. Tutkimusmenetelmän diagnoosivaihe tapahtui myös idean ja ryhmän synnyn yhteydessä, jolloin tunnistettiin sosiaalialan puutteet tietotekniikan hyödyntämisessä. Tosin diagnoosi tarkentui nykytila-analyysin yhteydessä. Yhteisen toiminnan suunnittelun vaiheessa sovittiin tavoitteeksi kuntien yhteistyön lisääminen sosiaalialan tietotekniikan hyödyntämisessä. Keinona tässä oli ensivaiheessa alueellinen sosiaalialan tietohallintostrategia ja myöhemmin sen toteutus. Yhteistoimintavaiheessa tutkijoiden ja sosiaalialan henkilöiden muodostama

ryhmä yritti eri keinoin saada aikaiseksi alueellista sosiaalialan tietohallintostrategiaa siinä onnistumatta.

Varhaiskasvatuksen verkostossa tutkimuskohde oli koko ajan verkostoa koordinoanut ryhmä ja tutkimus noudatti esitettyä toimintapainotteisen tapaustutkimuksen mallia. Tutkimuksen alkuvaiheessa luotiin tutkimuksen infrastruktuuri. Siinä väitöskirjan kirjoittaja oli ensin muodostamassa verkoston ydinryhmää, joka tunnisti tarpeen edistää päivähoiton tietotekniikan hyödyntämistä. Tämä ryhmä neuvotteli päivähoiton johtajien kanssa yhteisestä hankkeesta. Yhteisen toiminnan suunnittelun yhteydessä muodostettiin hankkeen ohjausryhmä, joka toimi tämän jälkeen verkoston ydinryhmänä. Ohjausryhmän jäsenille selostettiin väitöskirjan kirjoittajan keräävän heistä tietoa liittyen verkoston ydinryhmän toimintaan. Samoin heille kerrottiin tietosuojaan, yksityisyyteen ja tutkimuksen eettisyyteen liittyvistä seikoista.

4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa kuvattiin toimintapainotteinen tapaustutkimus ja sen valikoituminen tutkimusmenetelmäksi. Tämän jälkeen kerrottiin, miten sitä hyödynnettiin kahdessa verkostossa tutkittaessa ydinryhmän toimintaa. Lopussa arvioitiin tutkimuksen toteutusta.

Väitöskirja hyödyntää pragmaattista tutkimusotetta. Väitöskirjan kirjoittaja osallistui aktiivisena toimijana tutkittavan kohteen toimintaan. Syntyvä tieto on tarkoitettu tukemaan verkostojen koordinoinnissa toimivia ja on näin toimintaa ja suunnittelua tukevaa. Valittu tutkimusmenetelmä, toimintapainotteinen tapaustutkimus on toimintatutkimuksen ja tulkitsevan tapaustutkimuksen yhdistelmä, joka tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia havainnoida tapahtumia ja niiden taustalla olevia ihmisten toimia ja valintoja.

5 SOSIAALIALAN VERKOSTO

Mitä tarvitaan? Vahva maakunnallinen keskus, jossa hankintaosaamista, vuoro-vaikutuksen välittäjä. Palkataan 5 ihmistä puuhaamaan maakunnan tasolla sosiaalialan tietohallintoa vuodeksi niin ollaan aika pitkällä.

Sairaanhoitopiirin johtaja strategiahankkeen motivointiseminaarissa elokuussa 2004.

Tässä pääluvussa kuvataan, kuinka yhteistyön idea ja verkostoa rakentanut ydinryhmä syntyivät. Sen jälkeen esitellään omina lukuina ryhmän toteuttamat hankkeet verkoston luomiseksi. Kunkin luvun lopussa kuvataan verkoston tilaa, jotta lukija voisi paremmin hahmottaa kehityksen kulun. Ennen kuin kuvataan tarkemmin ryhmän toimintaa, esitellään lyhyesti verkoston vaiheet sekä sen koordinoinnissa keskeisesti toimineet henkilöt.

Sosiaalialan verkoston alkuvaiheen aikaan, 2000-luvun alussa, sosiaalialan tutkimuksen piirissä tutkittiin tietojenkäsittelyä lähinnä sosiaalityön ammatin sisäisen tiedonmuodostuksen ja viestinnän kannalta (Mutka, 1998). Tietotekniikkaa ei ole juurikaan tarkasteltu palveluprosessin uudistamisen kannalta ja sen mahdollisiin vaikutuksiin suhtauduttiin epäillen (Miettinen, 2000). Sosiaaliala on suuri työllistäjä Suomessa ja myös merkittävä osa kuntien taloutta. Esimerkiksi Turun kaupungin työntekijöistä oli tapaustutkimuksen aikoihin sosiaalitoimen palkkalistoilla 29 % tuottaen palveluita vanhustyön, päivähoidon, leikkikenttätoiminnan, sosiaalityön, lastensuojelun, päihdehuollon, lasten edunvalvonnan ja vammaistyön piirissä (Turun kaupunki, 2008). Julkisen sektorin lisäksi alalla toimii liiketoiminnallisten periaatteiden mukaisesti toimivia yrityksiä sekä runsaasti yleishyödyllisiä yhdistyksiä ja järjestöjä, joita kutsutaan kolmannen sektorin palveluntarjoajiksi. Tietotekniikkaa hyödynnettiin pääosin hallinnollisissa sovelluksissa ja taloudellisiin tukiin liittyvissä palveluissa.

Sosiaalialan verkoston keskeinen idea oli luoda sosiaalialan tietohallintostrategia yhdessä alueen kuntien kanssa Maakuntaan. Huolimatta useasta yrityksestä tietohallinnollinen yhteistoiminta eri sosiaalialan toimijoiden kesken ei käynnistynyt. Verkoston vaiheet on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

Taulukko 5: Sosiaalialan verkoston vaiheet

<u>Vaihe</u>	<u>Toiminta</u>	<u>Ajankohta</u>
Idea ja ryhmän synty	Idea alueellisesta sosiaalialan tietohallintostrategiasta ja sen toteuttamiseen sitoutunut ryhmä syntyvät	Syksy 2002
Monivuotinen hanke tietohallintostrategian toteuttamiseksi	Ryhmä käy tuloksettomat rahoitusneuvottelut	Vuodenvaihte 2002-2003
Tietohallinnollisen nykytilan kartoitus	Haastatteluja ja raportti toimenpidesuosituksilla	Talvi 2003-2004
Hanke alueellisen sos.alan tietohallintostrategian luomiseksi	IT-neuvottelukunnan perustaminen. Strategiaa ei synny.	Syksy 2004-keväät 2005
IT-neuvottelukunnan vakiinnuttaminen	IT-neuvottelukunta ja ryhmä hajoavat	2005-2008

Syksyn 2002 aikana syntyi idea alueellisesta sosiaalialan tietohallintostrategiasta. Samassa yhteydessä muodostui sen toteuttamiseen sitoutunut ryhmä, joka toimi pääpiirteissään samanlaisena koko verkoston olemassa olon ajan yrittäen saada verkostoa muodostumaan. Toisessa vaiheessa ryhmä kävi neuvotteluja eri tahojen kanssa monivuotisesta hankkeesta, jossa olisi luotu sosiaalialan alueellinen tietohallintostrategia. Hanke ei saanut ulkoista rahoitusta eikä koskaan käynnistynyt. Verkoston kolmas vaihe oli Maakunnan sosiaalialan tietohallinnollisen tilan kartoitus, jossa ryhmä haastatteli alueen toimijoita ja kirjoitti yhteistyön edistämiseksi tarvittavien toimenpidesuosittelujen sisältäneen raportin. Verkoston kolmannessa vaiheessa ryhmä perusti Maakunnan sosiaalialan IT-neuvottelukunnan. Se ei onnistunut luomaan esitystä alueelliseksi tietohallintostrategiaksi sosiaalialalle. Ryhmän toiminnan viimeinen vaihe oli yritys vakiinnuttaa IT-neuvottelukunta. Se ei onnistunut ja verkostoa koordinoi ryhmä hajosi.

Keskeinen organisaatio verkostossa oli SoKe, Maakunnan kuntien omistama sosiaalialan kehittämiskeskus, jonka toiminta alkoi vuonna 2002. Se halusi profiloitua tietotekniikan hyödyntämisen lisääjänä ja otti yhdeksi tehtäväkseen alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian luomisen. Vastaavia kehittämiskeskustoja perustettiin muihin maakuntiin 2000-luvun vaihteessa edistämään sosiaalialan alan tietämyksen jakoa ja lisäämään alueellista yhteistoimintaa.

Alueellista sosiaalialan tietohallintostrategian luomista koordinoi ryhmä, jonka koostumus muuttui jonkin verran matkan varrella. Osa sen jäsenistä osallistui kaikkiin verkoston vaiheisiin. Ryhmän keskeiset henkilöt ja osallistuminen yhteistyön eri vaiheisiin on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

Taulukko 6: Sosiaalialan verkoston ydinryhmä

<u>Henkilö</u>	<u>Tehtävä</u>	<u>Tausta</u>	<u>Idean muo- toutuminen</u>	<u>Nykytilan kartoitus</u>	<u>Strategia- hanke</u>	<u>IT-neuvot- telukunta</u>
Johtaja	Toimitusjohtaja, SoKe	Sosiaaliala	x	x	x	Alussa
Suunnittelija	Suunnittelija, SoKe	Sosiaaliala				Lopussa
Opettaja	Amk-lehtori	Sosiaaliala	x	x	x	x
Koordinaat- tori	Koordinaattori, SoKe	Hallintotiede			x	
Lääkäri	Kehityspää- llikkö, sairaanhoitopiiri	Terveystiete		x	x	
Proffa	Professori	Tietojärjestelmät	x	x	x	x
Kirjoittaja	Tutkija	Tietojärjestelmät	x	x	x	x

Ryhmässä oli kolme sosiaalialan toimijaa ja kaksi tietojärjestelmätieteen tutkijaa. SoKen toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä Johtaja, osallistui toimintaan alusta alkaen vuoden 2007 alkuun saakka. Hän oli toiminut aiemmin keskisuuren kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden johtajana ja tunsikin hyvin toimialan toimintaa. Vuoden 2007 alussa Johtajan tilalle ryhmään tuli Suunnittelija, joka koordinoi SoKen hankkeita. Lisäksi mukana oli paikallisen ammattikorkeakoulun sosiaalityön lehtori, josta käytetään nimitystä Opettaja. Hän oli toiminut useissa hankkeissa projektipäällikkönä ja oli lisäksi suorittanut sosiaalipolitiikan lisensiaatin tutkinnon. Hän toimi aktiivisesti ryhmässä kaikissa vaiheissa. Tutkijoita edustivat Proffa, joka toimi yliopistolla tietojärjestelmätieteen professorina ja tämän väitöskirjan ohjaajana sekä väitöskirjan kirjoittaja, josta käytetään nimitystä Kirjoittaja. Yhdessä nämä viisi henkilöä muodostivat verkostoa rakentaneen ydinryhmän.

Verkostoa rakentaneen ryhmän toimintaan osallistui muita henkilöitä eri vaiheissa. Koordinaattori, koulutukseltaan hallintotieteilijä, oli palkattu SoKeen projektipäällikköksi koordinoimaan hanketta alueellisen tietohallintostrategian luomiseksi. Lisäksi ryhmässä oli mukana Lääkäri, joka toimi paikallisen yliopistollisen keskussairaalan tietohallinnossa kehityspäällikkönä ja osallistui ryhmän toimintaan aktiivisesti nykytilan kartoituksen sekä tietohallintostrategian luomisen vaiheissa. Lisäksi hän osallistui joihinkin ryhmän tapaamisiin idean muotoutumisen ja IT-neuvottelukunnan vakiintumisen yhteydessä.

5.1 Idean ja ydinryhmän synty

Olin havainnut tiedon olevan hajallaan pitkin organisaatiota ja se tieto pitäisi saada struktuuriin ja palvelemaan prosessia ja saada prosessien saataville. Se oli varmaan se ydinajatus.

Johtajan muistelu verkoston synnystä siirtyessään uuden työnantajan palvelukseen

Kesällä 2002 Kirjoittaja oli aloittelemassa väitöskirjaansa ja haki sopivaa empiriaa julkisen hallinnon tietojärjestelmiin liittyen. Hän tapasi tuolloin Opettajan, joka oli kiinnostunut sosiaalityöhön liittyvästä tietotekniikasta. Kirjoittaja järjesti syksyllä tapaamisen, johon osallistuivat hänen lisäkseen Opettaja ja Proffa. Keskustelussa tuli ilmi kuntien vähäinen yhteistyö sosiaalialalla. Proffa kertoi kokemuksiaan työskentelystä puolustushallinnon ja SOK:n kanssa verkostomaisen tietohallintostrategian muodostamiseksi². Hän ehdottikin tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi kuntien välistä yhteistyötä. Sen puitteissa luotaisiin alueellinen tietohallintostrategia sosiaalialalle. Opettaja oli mukana perustamassa maakuntatasoista sosiaalialan kehittämiskeskusta, SoKea, kuntien välisen yhteistoiminnan lisäämiseksi ja arveli tietohallinnon voivan olla aihepiiri, johon kaavailtu kehittämiskeskus voisi suuntautua, ja lupasi selvittää asiaa. Tapaamisen jälkeen käydyssä keskustelussa Proffa ja Kirjoittaja arvioivat sosiaalialan hyödyntävän tietotekniikkaa suhteellisen vähän. Tätä varten tulisi mahdolliseen tutkimushankkeeseen mukaan sivistävä komponentti.

Opettaja selvästi kiinnostui Proffan ideasta ja selvitteli mahdollisia yhteistyökumppaneita ja rahoittajia. Proffa alkoi työstää alustavaa projektisuunnitelmaa tietohallintostrategian luomiseksi. Lokakuussa Opettaja organisoi kokouksen, jossa oli mukana hänen lisäkseen Proffa, kuntien alueellisen kehittämiskeskuksen hankesuunnittelija, kaksi muuta sosiaalialan toimijaa, kirjoittaja sekä Johtaja, juuri työnsä aloittanut Soken toimitusjohtaja. Proffa esitteli tapaamisessa sosiaalialan alueellisen tietohallintostrategian projektisuunnitelman. Ajatuksena siinä oli luoda visio vuodelle 2010 ja kuvata siihen tähtäävä kehittämisspolku. Samassa yhteydessä hän esitti seuraavalla sivulla olevan kuvan (Pärnistö, Salmela 2002), joka herätti kiinnostusta erityisesti Johtajassa. Sitä hyödynnettiinkin myöhemmin usein esiteltäessä tietotekniikkaan liittyvän yhteistoiminnan mahdollisia etuja niin sosiaalialan kuin päivähoiton verkostohankkeissa.

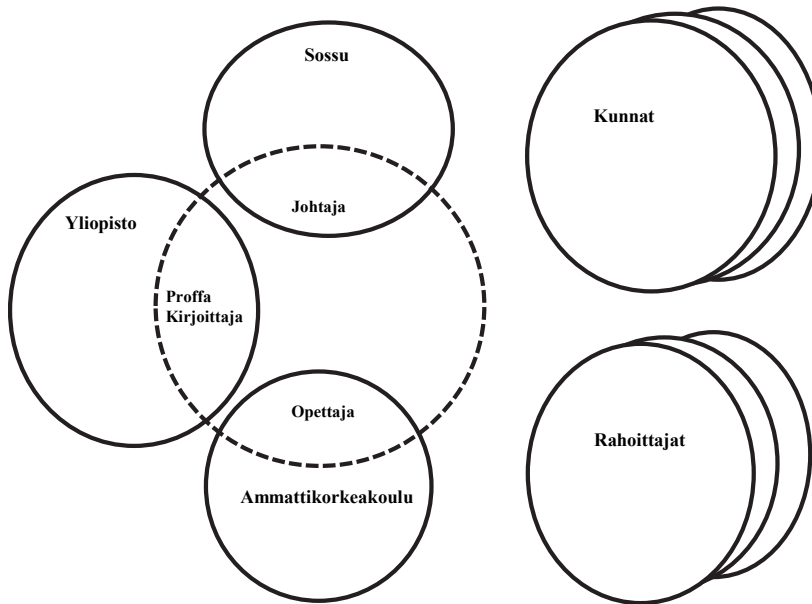
² SOK:n tietohallintostrategia (Nori 2005)

Paikallisuuden vaatimus	Suuri	Yksinkertaiset paikallispalvelut (Konttoriverkko)	Sekä paikallisuutta että erityisasiantuntemusta vaativa palvelu (Asiantuntija-verkosto)
	Pieni	Yksinkertaiset etäpalvelut (Call Center)	Monimutkaiset etäpalvelut (Service Center)
		Pieni	Suuri
		Erikoisasiantuntemuksen vaatimus	

Kuva 13: Proffan kalvo palveluiden luokitteluksi

Proffan esityksen keskeinen viesti oli, että kuntien, yksityisen ja kolmannen sektorin välinen nykyistä syvällisempi ja laajempi yhteistyö vaatii tietojärjestelmissä olevan tiedon jakamista. Tämä taas edellyttää organisaatioiden välistä yhteistyötä tietohallinnon alueella. Johtaja kiinnostui yhteistyöstä Kauppakorkeakoulun kanssa ja näki sosiaalialan tietohallinnon voivan olla aihepiiri, johon SoKe voisi profiloitua.

Loppusyksyn 2002 tapaamisten tuloksena muodostui ryhmä, joka oli sitoutunut kehittämään sosiaalialan tietotekniikan hyödyntämisestä maakuntatasolla. Siihen kuuluivat tässä vaiheessa Opettaja, Johtaja, Proffa sekä Kirjoittaja. Ryhmä toimi-kin pääpiirteissään tässä kokoonpanossa koordinoiden verkostoa vuosina 2002-2008. Seuraavalla sivulla oleva kuva esittää verkoston ja ydinryhmän tilaa vuoden 2002 lopulla.



Kuva 14: Verkosto ja ydinryhmä idean muotoutumisen jälkeen

Verkostoa koordinoiva ydinryhmä oli syntynyt ja sillä oli idea tietotekniikan hyödyntämistä edistävän verkoston luomisesta. Se oli yhtenäinen ja oli tunnistanut kunnissa olevan tarpeen sekä mahdollista yhteistyötä rahoittavia tahoja. Seuraavassa kuvataan ydinryhmän ensimmäistä yritystä muodostaa yhteistyöhanke kuntien välille.

5.2 Yritys monivuotiseksi tietohallintostrategiahankkeeksi

Loppusyksystä 2002 ryhmä suunnitteli sosiaalialan alueellisen tietohallintostrategian synnyttämistä. Proffa esitti nelivaiheisen suunnitelman verkoston muodostamisesta. Sen mukaan ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan sosiaalialan tietotekniikan hyödyntämiseen liittyviä seikkoja. Toisessa vaiheessa luodaan verkoston toimijoiden kanssa tietohallintostrategia ja sitä tukeva tietotekniikka-arkkitehtuuri. Kolmannessa vaiheessa sitoutetaan verkoston keskeisimmät organisaatiot, kunnat, mukaan strategian toteutukseen. Viimeisenä tapahtuu strategisen suunnitelman toteutus. Ryhmä piti etenemisen vaiheistusta hyvänä. Käydyssä keskustelussa arveltiin kuntien suhtautuvan nihkeästi yhteistyön rahoittamiseen, jolloin ryhmän olisi haettava ulkoista rahoitusta. Mahdollisista rahoittajista käytiin pitkä keskustelu.

Joulukuussa 2002 oli Johtaja saanut SoKen päättäjät sitoutumaan Proffan ideaan usean vuoden hankkeesta alueellisen tietohallintostrategian luomiseksi. Ajatus sosiaalialan alueellisesta tietohallintostrategiasta alkoi selkeästi elää, koska nyt oli

olemassa kehityskohde, ideaan sitoutunut organisaatio ja ideaa eteenpäin vievä ryhmä.

Sosiaali- ja terveysministeriöstä oli mahdollista saada rahoitusta kuntien toiminnan kehittämiseen. Proffa ja Opettaja tekivät rahoitushakemuksen monivuotiseksi hankkeeksi tietohallintostrategian laatimiseksi ja yhteistyötä koordinoivan henkilön palkkaamiseksi. Ministeriön tuolloisessa rahoitusmallissa paikallinen lääninhallitus antaa lausunnon hakemuksesta ja myöhemmin valvoo rahojen käyttöä. Ryhmä keskusteli rahoitushakemuksen edistämisestä. Johtaja toi esille tietotekniikan hyödyntämisen johtamisen olevan uutta lääninhallituksen sosiaalialan virkamiehille ja heitä pitäisi jotenkin perehdyttää asiaan. Joulukuireiden vuoksi varsinaista neuvottelua ei saatu aikaiseksi. Sen sijaan Kirjoittaja onnistui sopimaan heidän kanssaan lounaan, jossa olivat mukana kahden lääninhallituksen virkamiehen lisäksi Johtaja, Proffa ja kirjoittaja.

Vaikka keskustelu lounaalla oli kiintoisaa, jäi Kirjoittajalle vaikutelma, että asia ei oikein auennut lääninhallituksen virkamiehille ryhmän toivomalla tavalla. Tamikuussa 2003 kävikin ilmi, että lääninhallitus ei tue hakemusta ja rahoitusta tuskin myönnetään. Tosin toinen lounaalla olleista virkamiehistä kiinnostui tietotekniikan hyödyntämisen edistämisestä sosiaalialalla ja osallistui aktiivisesti ryhmän toimintaan myöhemmin hankkeessa, jossa kartoitettiin tietohallinnon nykytilaa.

Talvella 2003 ryhmä jatkoi tietohallintostrategia-ajatuksen kehittämistä ja uusien rahoituslähteiden etsiskelyä. Opettaja esitti idean, jossa kaikki Maakunnassa tapahtuvat sosiaalialan hankkeet olisivat tietopankissa. Näin alan toimijoiden olisi helppo nähdä, minkälaisia hankkeita on ollut tai on menossa. Hankerekisteri jäi keskustelun tasolle. Ajatus tosin ponnahti pintaan monessa yhteydessä myöhemmin muiden toimesta. Opettaja toimi muutenkin aktiivisesti sosiaalialan tietohallintostrategian kanssa ja viritteli keskusteluja eri toimijoiden kanssa. Nämä eivät kuitenkaan edenneet ajatustenvaihtoa pidemmälle.

5.3 Hanke tietohallinnollisen nykytilan kartoitukseksi

Vähäisesti käytetään ohjelmia. Ohjelmat kalliita ja päätösten määrä sen verran pieni, että pärjätään käsin. Novo pääasiallinen toimittaja sosiaalipuolella seudun muissa kunnissa eri toimittajat. Koko seutukunnan alueella kaikkiaan 2-3 toimittajaa.

Pienen kunnan hallintojohtaja nykytilakartoituksen haastattelussa

Toukokuussa 2003 ryhmä sai rahoitushakemuksen hylkäämiseen lopullisen vahvistuksen ministeriöstä. Sen jälkeen käydyssä keskustelussa syyksi arveltiin hankkeen suuruutta ja tietohallinnon vierautta lääninhallituksen ja ministeriön virka-

miehille. Monivuotinen tietohallintostrategiahanke päätettiin nyt vaiheistaa pienemmiksi osahankkeiksi: nykytilan kartoitukseksi, strategian luonniksi ja viimeisenä sen toteutukseksi. Näin kerralla haettava rahoitus jäisi pienemmäksi ja sitä olisi mahdollista hakea eri tahoilta.

Johtaja kävi keskusteluja rahoittajien kanssa ja kesällä 2003 Maakunnan hallinto myönsi rahoitusta sosiaalialan tietohallinnon nykytilan kartoittamiseksi. Kyse oli siemenrahoituksesta, jossa hankkeen tulosten avulla muut rahoittajat kiinnostuisivat siinä esitetyistä hankkeista.

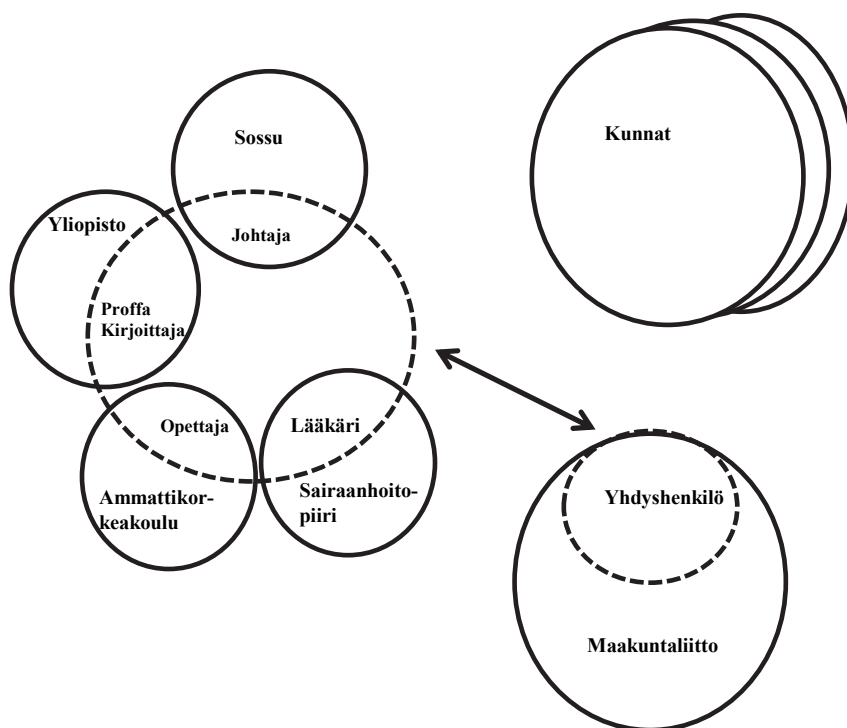
Lomien jälkeen syksyllä 2003 ryhmä suunnitteli kartoituksen toteutusta. Johtaja oli onnistunut saamaan ryhmään mukaan Lääkärin, joka toimi yliopistosairaalan tietohallintolääkärinä. Hän oli kiinnostunut käynnistämään yhteistyön terveydenhuollon ja sosiaalialan toimijoiden kesken. Ryhmä sopi selvityksen tavoitteena olevan luoda yleiskuva, kuinka hyvin nykyiset tietojärjestelmät tukevat sosiaalialan palvelutuotantoa maakunnan alueella ja millaiset valmiudet ovat olemassa tietotekniikan hyväksikäytön kehittämiseen. Ryhmässä kiinnitettiin haastatteluvien edustavuuteen runsaasti huomiota. Haluttiin saada erikokoisten ja eri puolella maakuntaa olevien kuntien tilanne jotenkin mukaan. Haastattelujen määräksi rajattiin kuitenkin 15. Edustavuus ratkaistiin kuulemalla erikokoisia ja eri alueisiin kuuluvia kuntia. Selvitettäväksi sosiaalialan toiminnoiksi rajattiin kuntien kannalta keskeisimmät osa-alueet: vanhustyö, sosiaalityö, päivähoito. Haastateltaviksi otettiin myös muutamia henkilöitä kolmannelta sektorilta ja kuntahallinnosta. Sen sijaan yksityinen hoivatyö rajattiin kartoituksen ulkopuolelle. Lisäksi haluttiin selvittää terveydenhuollon ja sosiaalitoimen yhteistä rajapintaa. Kartoituksen haastattelujen tehtävä oli tiedon keruun lisäksi toimia tulevan tietohallintostrategian markkinointikanavana ja tunnistaa kehitystyöhön positiivisesti suhtautuvia sosiaalijohtajia.

Haastattelut tehtiin Kirjoittajan ja tietojärjestelmätieteen pro gradu opiskelijan toimesta talvella 2003 – 2004 ja niihin osallistui yhteensä 26 sosiaalialan toimijaa. Nykytila-analyysi kehitysehdotuksineen, joka kirjoitettiin loppukeväästä 2004, jakaantui tietohallinnon nykytilan kuvaamiseen ja toimenpide-ehdotukseen alueellisen tietohallinnon kehittämiseksi (Kestilä, Pitkäranta & Salmela, 2004). Kirjoittaja tuotti selvityksen nykytilasta ja suosituksen toimenpiteistä kirjoitti puolestaan Proffa yhdessä Opettajan, Johtajan, Lääkärin ja lääninhallituksen virkamiehen kanssa. Varsinaisia tapaamisia ei tässä vaiheessa juurikaan pidetty, vaan raportin työstäminen tapahtui sähköpostitse.

Haastatteluissa ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tunnistettu yli organisaatiorajojen tapahtuvan tiedon jakamisen merkitystä. Sen sijaan yhteistyö tietotekniikkaan liittyvien hankintojen osalta nähtiin tärkeiksi useassa haastattelussa. Muutama sosiaalijohtaja oli kiinnostunut tietotekniikan hyödyntämisestä. Heitä ei kuitenkaan onnistuttu saamaan mukaan ryhmän toimintaan. Toisaalta kartoituksen aikana Kirjoittajan luomat kontaktit osoittautuvat hyödyllisiksi käynnistettäessä

myöhemmin väitöskirjan toista tutkimuskohdetta, päivähoidon IT-verkostoa. Haastatteluissa tuli esille kuntien toimivan varsin itsenäisesti ja päätöksentekotavan olevan kompleksinen virkamiesjohdon valmistellessa päätökset ja luottamusmiesten sitten tehdessä vähänkin merkittävimmät päätökset. Pienissä kunnissa usein pienetkin päätökset menivät luottamusmiehille.

Raportissa toimenpide-ehdotukset jaoteltiin kolmelle tasolle: kunta, seutukunta ja maakunta. Kunnille suositeltiin sosiaalialan tietohallintoon liittyvien asioiden vastuuttamista sekä johtaja- että suunnittelijatasolle. Alueen seutukunnissa tulisi olla yhteistoimintaryhmä, johon kuuluu sosiaali- ja terveystoimen asiantuntijoiden lisäksi keskeisiä päätöksentekijöitä. Maakuntatasolle ehdotettiin sosiaalialan tietohallinnon koordinaattorin palkkaamista sekä sosiaalialan IT-neuvottelukunnan perustamista.



Kuva 15: Ydinryhmä ja verkosto nykytilakartoitushankkeen jälkeen

Ylläoleva kuva esittää verkoston tilan ja koordinoiva ryhmän nykytilahankkeen jälkeen. Ryhmään oli selvästi sitoutunut Johtaja, Lääkäri, Opettaja ja Kirjoittaja. Sairaanhoitopiiri tuki Lääkärin toimintaa. Johtaja oli käynyt neuvotteluja Maakuntaliiton edustajan kanssa, jonka toimesta nykytilakartoitukseen saatiin rahoitus. Hän näki myös jatkotyöskentelyn tarpeelliseksi ja sen rahoituksen mahdolliseksi.

Sen sijaan verkostoon kaavailtuja kuntia tai niiden edustajia ei saatu kiinnostumaan alueellisen yhteistyön edistämisestä ryhmän työskentelyyn osallistumisesta puhumattakaan.

5.4 Hanke tietohallintostrategian luomiseksi

Musta siinä hankkeessa (strategiahanke) oli parasta seminaarit. Saatiin porukka liikkeelle ja innostumaan asiasta ja se oli yhteistä rakentamista. Mä nään siinä tällaisen yhteisen prosessoinnin. Sisällöllisesti se oli ahmimista ja se ei pysynyt sisällöllisesti kasassa kaikista ponnisteluist huolimatta ja se tuppas aina levenemään. Siin oli vähän semmost hankaluutta.

Johtaja vaihtaessaan työpaikkaa

Ryhmä jatkoi nykytilan kartoituksen jälkeen tietohallintostrategia-ajatuksen kehittämistä ja uusien rahoituslähteiden etsiskelyä. Suunnitelma oli toteuttaa tietohallintostrategian kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä käynnistää sosiaalialan IT-neuvottelukunnan toiminnan ja hankkii rahoituksen varsinaisen tietohallintostrategian tekemiseksi. Toisessa vaiheessa alueen sosiaalialan toimijat tekevät yhdessä ehdotuksen tietohallintostrategiasta, johon haetaan kuntien ja muiden palvelutuottajien sitoutuminen. Ryhmälle oli tullut selväksi, kuinka hankalaa yksittäisen tietotekniikkaan liittyvän hankkeen kauppaaminen kunnille on. IT-neuvottelukunnan työhön osallistuneen henkilön ajateltiin sitoutuvan ehdotukseen strategiasta ja hankkivan sitten oman organisaationsa sitoutumisen.

Nykytila-analyysin haastattelujen jälkeen kevättalvella 2004 Johtaja kävi neuvotteluja kuntien kanssa laajan hankkeen muodostamiseksi, missä yksi osahanke olisi ollut sosiaalialan alueellinen tietohallintostrategia. Tässä hän ei kuitenkaan edennyt keskusteluja pitemmälle. Sen sijaan hän onnistui saamaan alkukesällä 2004 paikalliselta maakuntaliitolta rahoituksen tietohallintostrategiatyön aloittamiseksi ja sen turvin SoKen palkattiin syksyllä projektipäällikkö organisoimaan täysipäiväisesti tietohallintostrategian tekemistä ja IT-neuvottelukunnan toiminnan käynnistämistä.

Ryhmä ei osallistunut rekrytointiin tai ylipäänsä keskusteluun, minkälainen palkattavan henkilön tulisi olla. Asia hoitui Johtajan toimesta. Tämä oli varsin ymmärrettävää, sillä tulihan uusi henkilö työskentelemään SoKen palkkalistoilla Johtajan alaisuudessa. Palkattu henkilö, Koordinaattori, oli taustaltaan hallintotieteilijä, joka ei ollut työskennellyt sosiaalialalla eikä tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen liittyvissä tehtävissä. Myöskään projektijohtamiskokemusta hänellä ei ollut. Ryhmä koki kuitenkin Koordinaattorin palkkaaminen positiiviseksi seikaksi. Sen tekemää työtä ei ollut siihen mennessä rahoitettu juurikaan ja ryhmä koki saadun rahoituksen tehdyn työn hyväksynnäksi. Lisäksi palkatun työntekijän arveltiin

vähentävän ryhmän muiden jäsenten työkuormaa ja edistävän samalla laajemman yhteistyöverkoston syntyä.

Tietohallintostrategiahankkeen markkinointi alkoi elokuussa 2005 Maakunnan sosiaali- ja terveysjohdon tapaamisessa, jonka yhteydessä oli puolipäiväinen seminaari liittyen tietohallintoon. Siinä Kirjoittaja piti esityksen nykytilakartoituksen tuloksista ja suosituksista. Käydyssä keskustelussa pidettiin IT-neuvottelukuntaa kannatettavana ajatuksena.

Proffa ja Kirjoittaja kävivät myöhemmin syksyllä esittelemässä SoKen sosiaalijohtajista koostuvalle aluejohtoryhmälle nykytilakartoitusta ja sen toimenpideehdotuksia. Sosiaalijohtajat toivat esiin IT-neuvottelukunnan edustavuuden. Keskustelussa tuotiin esiin mukana olisi hyvä olla edustajia Maakunnan eri osista, kaikilta sosiaalialan osa-alueilta sekä kolmannelta sektorilta. Samoin tuotiin esiin tarkasteltavia asioita sosiaalialan näkökulmasta. Esitys kiinnosti johtoryhmää, koska alkujaan sovittu puoli tuntia venähti tunniksi runsaan keskustelun vuoksi.

Loppusyksystä Johtaja kävi neuvottelua yksittäisen kaupungin kanssa perheiden jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvästä hankkeesta tarkoituksena muodostaa perhetalo, jossa toimii perhe- ja lastenneuvolapalveluita sekä kolmannen sektorin kerhoja. Ajatuksena oli, että perhetalohanke ja tietohallintostrategian jatko kytkettäisiin yhteen. Kirjoittaja kävi Koordinaattorin ja Proffan kanssa esittelemässä tietohallintostrategiahanketta. Proffa esitti tietohallintostrategian ajatuksen lyhyesti ja esitystä kuunnellut kaupunginjohtaja tuntui oivaltavan alueellisen tietohallinnollisen yhteistyön edut. Samassa yhteydessä tuli esiin Koordinaattorin tapa käyttää runsasta määrää kalvoja esityksessään. Yhteistyö perhetalohankkeen kanssa ei kuitenkaan koskaan edennyt tätä tapaamista pidemmälle.

Syksyllä 2004 ryhmä kokoontui muutamia kertoja suunnittelemaan hanketta. Mukana olivat Johtaja, Koordinaattori, Lääkäri, Opettaja, Proffa ja Kirjoittaja. Proffan ehdotuksesta päätettiin yhdistää IT-neuvottelukunnan käynnistäminen ja tietohallintostrategian luonti. IT-neuvottelukunta kokoontuisi neljä kertaa seminaareihin keskustelemaan sosiaalialan alueelliseen tietohallintostrategiaan liittyvistä kysymyksistä. Näiden pohjalta sitten laaditaan ehdotus tietohallintostrategiaksi. Sen sisällöstä käytiin ryhmän puitteissa runsaasti keskustelua. Vaikeaksi aiheeksi nähtiin organisointiin liittyvät kysymykset eritasoisten toimijoiden runsasluokuisuuden vuoksi (kunnat, terveyskeskusten kuntayhtymät, seutukunnat, kuntien sosiaalitoimi ja kolmas sektori). Lisäksi ongelmakohtaksi arveltiin tietohallintostrategian toteutuksen aiheuttamat muutokset olemassa olevissa prosesseissa.

Ryhmän ajatuksena oli, että strategiatyö tapahtuu IT-neuvottelukunnan eri teemojen ympärille rakennetuissa seminaareissa. Näin neuvottelukunnan jäsenet oivaltavat, mihin suuntaan alueen sosiaalialan tietohallintoa tulee kehittää ja millä keinoin. Varsinaisen strategian kirjoittaa pieni ryhmä, joka lähettää sen kommentoitavaksi ensin neuvottelukuntaan ja sen jälkeen kuntiin. Ryhmä sopi tietohallintostrategiaa työstettävän neljässä puolen päivän pituisessa seminaarissa tammi-

helmikuun aikana. Lisäksi sovittiin järjestettäväksi seminaarien markkinointitilaisuus IT-neuvottelukunnan jäsenille. Sinne saapui noin puolet kaavaillusta IT-neuvottelukunnan 31 jäsenestä.

Proffa yritti saada läpi ajatusta teemoista. Ei mennyt läpi. Proffa lähetti sähköpostin, jossa oli kehys teemojen ympärillä. Strategiaproessin suurin tavoite on strategisen ajattelun juurruttaminen yhteisöön. Nyt halutaan tehdä ainakin Koordinaattorin puitteissa strategiapaperia. Lisäksi nämä ainaiset uusien hankkeiden puuhaamiset jotenkin sotkevat kuvioita.

Kirjoittajan muistiinpano

Ryhmä keskusteli joulukuun 2004 lopulla muutamia viikkoja ennen varsinaisia seminaareja niiden tarkemmasta sisällöstä ja työskentelytavasta. Ilmeni, että ryhmän sisällä on selkeitä mielipide-eroja. Puolipäiväisten seminaarien työtavasta päästiin yksimielisyyteen. Ne olisivat kaksiosaisia sisältäen alustuksen ja keskustelun. Sen sijaan teemoista sopiminen oli hankalaa. Proffa oli valmisteellut ehdotuksen teemoista, jotka on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa. Ehdotus ei ottanut tuulta alleen ja aiemmin yhtenäinen ryhmä ei päässyt yhteisymmärrykseen seminaarien sisällöstä. Koordinaattori oli ottanut selkeästi vastuulleen niin tietohallintostrategian teon kuin sen sisällön tuottamisen. Kirjoittaja ihmetteli tätä Proffan kanssa ryhmän tapaamisen jälkeen ja kumpikin oli huolissaan koko hankkeen etenemisestä.

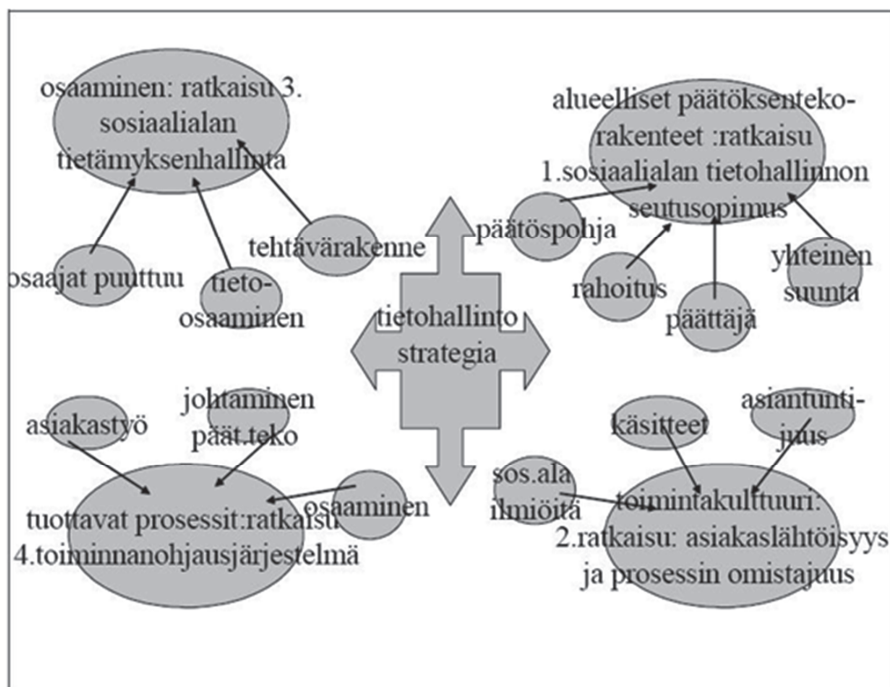
Taulukko 7: Proffan kalvo työpajojen teemoista

	<u>Nykytila</u>	<u>Strategiaprosessi</u>	<u>Strategia ja sen viestintä</u>
Kyky perustella sosiaalialan tietohallinnon yhteistyötä	Virallinen suhtautuminen positiivista, todellinen seutukunnallinen ja alueellinen yhteistyö vähäistä ja satunnaista.	Keskustelu 1: Millaista yhteistyötä eri ryhmät eniten tarvitsisivat?	Selkeät painopisteet ja perusteet alueelliselle yhteistyölle
Visio tietotekniikalla saavutettavista hyödyistä sosiaali-toimessa.	Pegasos/Effica hankkeiden aiheuttama pessimismi, toisaalta paljon visioita ja vaikeuksia.	Keskustelu 2: Mitkä ovat erilaisista sosiaalialan hankkeista saatavat konkreettiset hyödyt?	Yhteinen näkemys ja visio tietotekniikan potentiaalisista hyödyistä.
Tietohallinnon organisointi ja osaaminen	Paljon erilaisia toimijoita. Toimivat toisistaan tietämättä => ei selkeää strategiaa tietohallinnon osaamisen kehittämiseksi	Keskustelu 3: Keitä ovat keskeiset toimijat, mitkä ovat heidän roolinsa?	Selkeä vastuunjako nykyisten toimijoiden osalta, suunnitelma osaamisen kehittämiseksi ja/tai hankkimiseksi
Rahoituksen hankkiminen	Rahoitusta haetaan satunnaisesti, ilman pitkän aikavälin suunnitelmaa ja seutukuntien välistä koordinaointia	Keskustelu 4: Erilaisten hankeaihioiden priorisointi ja vastuun jakaminen niiden toteutuksesta.	Karkean tason suunnitelma rahoituksen hakemiseksi keskeisiin hankkeisiin vuosien 2005-07 aikana

Vuodenvaihteen jälkeen erimielisyydet ryhmän sisällä kasvoivat ja Proffa ei enää osallistunut tapaamisiin. Hän tosin jatkoi työskentelyä sähköpostitse ja kävi keskusteluja ennen ryhmän tapaamisia Kirjoittajan kanssa. Niissä kumpikin näki tärkeäksi itse strategiaprosessin ja sen myötä nousevat asiat. Sen sijaan muut ryhmän jäsenet olivat kiinnostuneita strategiatyön lopputuloksena syntyvästä suunnitelmasta. Samoin ryhmä ei pystynyt päättämään seminaarien sisällöstä. Sen toimintatapa oli selvästi muuttunut. Eikä se enää pystynyt yksimieliseen päätöksentekoon ja samalla ryhmän jäsenten sitoutuminen väheni. Seminaarien sisältö ja toteutus jäivät Koordinaattorin hoidettavaksi.

Ryhmällä oli tapaaminen vähän ennen ensimmäistä seminaaria tammikuun alussa 2005. Johtaja oli pyytänyt siihen mukaan erään terveyskeskuksen johtajan, joka oli kokenut muutosjohtaja. Tämä lupautui auttamaan tietohallintostrategian

teossa ja vetikin yhden osion ensimmäisessä seminaarissa. Koordinaattori esitteli ryhmälle näkemystään seminaarien teemoista ja tietohallintostrategian sisällöstä. Esityksen viimeistelemättä jäänyt yhteenvetokalvo on esitetty alla. Sama kalvo näytettiin muuttumattomana myöhemmin myös IT-neuvottelukunnan seminaarissa.



Kuva 16: Alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian osa-alueet

Kaiken kaikkiaan ryhmän tapaaminen oli sekava. Tarkoituksena oli ollut suunnitella tulevia seminaareja, joista ensimmäinen olisi jo puolentoista viikon kuluttua. Iso osa ajasta käytettiin kuitenkin keskusteluun mahdollisesta perhekotihankkeesta.

Koordinaattori itsenäiseen työskentelyyn taipuva. Pitäisi pystyä keksimään mitä ryhmässä olevat haluavat (vaaditaan jonkinlaista herkkyyttä ja joustavuutta)

Kirjoittajana muistiinpano

Tapaamisen jälkeisenä iltana Johtaja soitti Kirjoittajalle ja toi esiin huolensa koko strategiahankkeen onnistumisesta. Samassa yhteydessä hän kertoi toivovansa mukaan ryhmän tapaamiseen saadun terveyskeskuksen johtajan pelastavan tietohallintostrategiahankkeen. Tämä ei kuitenkaan osallistunut ryhmän toimintaan jatkossa.

5.4.1 Seminaarit

Jos samaan kokoukseen tulee tuhat asiaa ja opetetaan toisille kalvolla, niin se ei toimi niin.

Opettaja ryhmän tapaamisessa Johtajan vaihtaessa työpaikkaa

Varsinaiset neljä IT-neuvottelukunnan puolipäiväistä seminaaria pidettiin noin viikon välein tammi-helmikuussa 2005. Ne alkoivat klo 13. Ensimmäisessä teemana olivat yhteistyön rakenteet ja osanottajia oli parikymmentä. Tosin tärkeimmästä kohderyhmästä, kuntien sosiaalijohdosta, oli paikalla vain kaksi henkilöä. Sen sijaan oli mukana kaksi kunnanjohtajaa, jotka Johtaja oli onnistunut houkuttelemaan paikalle. Ohjelma oli tiivis ja keskustelulle jäi vähän aikaa. Lyhyessä loppukeskustelussa tuli esiin, että tuotettu strategia ei voi olla kovinkaan pitkälle menevä suunnitelma vaan ainoastaan keskustelun avaus. Seminaari päättyi klo 17. Tosin useimmat osanottajista olivat lähteneet jo klo 16 aikoihin.

Toisen seminaarin teemana oli sosiaalialan johtaminen ja palvelutoiminnan ohjaus. Esitysten painopiste oli toiminnanohjauksessa. Kunnanjohtajia tai sosiaali-johtajia ei enää osallistunut tapaamiseen. Alustukset herättivät runsasta keskustelua. Kolmannessa seminaarissa käsiteltiin sosiaalialan palvelujen tuottamista.

A-klinikan kannalta kuntien olisi hyvä yhtenäistää järjestelmänsä, jolloin kunnat saisivat hyötyä tekemättä mitään. Näki tärkeäksi olla ainakin löysässä kimpassa suurimpien kaupunkien kanssa,

Kolmannen sektorin edustajan näkemys yhteistyöhön 4. työpajassa

Viimeisen, neljännen seminaarin teemana oli ”Sosiaalialan tuottavuus/vaikuttavuus ja teknologia”. Siihen osallistui järjestävien tahojen lisäksi vain 3. sektorin edustajia. He tunnistivat heikosta hoidettavaan henkilöön liittyvästä tiedonvaihdosta kuntien ja kolmannen sektorin palvelutuottajien välillä aiheutuvan ongelman.

Ryhmän kaikki jäsenet osallistuivat seminaareihin. Johtaja avasi ensimmäisen seminaarin, muissa Koordinaattori avasi ja päätti ne. Hän oli muutenkin varsin aktiivinen. Hän piti seminaarin alussa valmistellun alustuksen sekä lopussa teki yhteenvedon päivän tapahtumista. Koordinaattori toi toistuvasti esiin kuntien palvelurakenteen ja kuntakentän uudistamisen tarpeen. Tuolloin maan hallituksen hanke kuntien ja niiden palvelurakenteen uudistamiseksi ei ollut vielä käynnistynyt, eikä asiasta vielä keskusteltu julkisuudessa. Hänen ehdotuksensa kuntarakenteen uudistamisesta eivät kuitenkaan käynnistäneet keskustelua seminaarin osanottajien joukossa.

Avauksen jälkeen oli alustus seminaarin teemaasta. Opettaja, kirjoittaja, Proffa ja Johtaja eivät osallistuneet juurikaan käytyyn vähäiseen keskusteluun. Seminaareissa ei myöskään syntynyt ehdotuksia jatkotyöskentelyksi. Ryhmä oli toivonut, että seminaareissa nousisi esiin yhteistyöstä kiinnostuneita henkilöitä. Heitä ei kuitenkaan ilmennyt.

5.4.2 Hankkeen päättyminen

Seminaarien jälkeen keväällä 2005 ryhmän alkuperäinen tarkoitus oli tuottaa strategiaehdotus ja kehitellä siihen liittyviä hankkeita. Seminaareissa ei ollut noussut esiin hankeideoita eikä ryhmäkään niitä kevään aikana enää halunnut kehittää. Strategian kirjoittamiseen ei osallistunut ihmisiä IT-neuvottelukunnasta, kuten oli ollut alkuperäinen ajatus, vaan se jäi Koordinaattorin, Proffan ja Kirjoittajan harteille. Proffa teki keväällä muutamia luonnoksia tietohallintostrategian sisällöksi, joista Koordinaattori ei kuitenkaan kiinnostunut. Lopulta strategiaehdotuksen kirjoittaminen jäi kokonaan Koordinaattorin tehtäväksi.

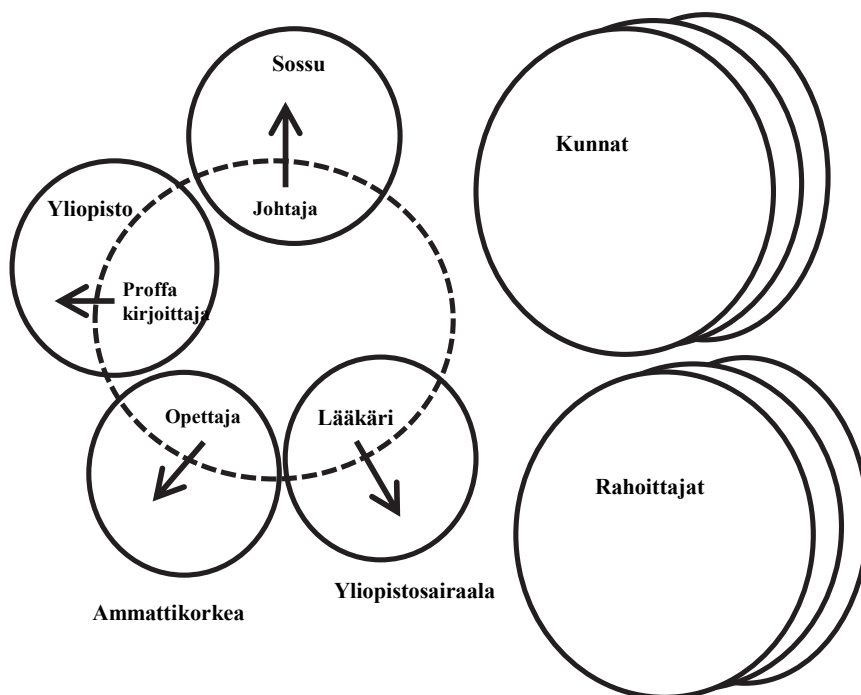
Loppukeväästä Johtaja soitti Kirjoittajalle tietohallintostrategian tiimoilta ja toi esiin huolensa strategian valmistumisesta. Keskustelussa sovittiin Koordinaattorin kuvaavan strategiaproessin. Proffa ja Kirjoittaja puolestaan kirjoittavat suosituksia toimenpiteistä tietotekniikan sosiaalialan alueellisen yhteistoiminnan kehittämisestä. Puhelun aikana Kirjoittaja toi esille Proffan ajatuksen strategialuonnoksen kierrättämistä kunnissa. Johtajan mielestä kyse ei ollut enää strategialuonnoksesta vaan hankkeen loppuraportista ja piti sen kierrättämistä kommentointia varten turhana. Hän halusi selvästi saada hankkeen päätetyksi.

Kesäkuussa 2005, kun vielä kirjoitettiin tietohallintostrategiahankkeen loppuraporttia, oli koordinoivan ryhmän tapaamisen. Siinä keskusteltiin strategiahankkeen loppuunsaattamisesta ja jatkohankkeen kehittämisestä. Paikalla olivat Koordinaattori, Lääkäri, Johtaja, kirjoittaja sekä Maakunnan edustaja, jonka toimesta hanke oli rahoitettu. Kirjoittaja esitteli Proffan ja hänen kirjoittamaa loppuraportin toimenpide-ehdotusta. Se ei herättänyt juurikaan kiinnostusta kuulijoissa. Ryhmä oli selvästi väsynyt päättävään hankkeeseen. Kokouksen lopulla keskusteltiin jatkotyöskentelystä. IT-neuvottelukunta haluttiin pitää hengissä ja sen seuraava tapaaminen sovittiin pidettäväksi syksyllä.

Johtaja soitti Kirjoittajalle kokouksen jälkeisenä iltana. Aiheena hänellä oli päättynyt hanke ja verkoston rakentamisen jatkaminen. Käyty keskustelu oli pitkä. Sen aikana Johtaja kertoi kevään olleen hänelle varsin rankka ja työntäyteinen. Hän aikoikin pitää pidennetyn kesäloman.

Yhteenvetona voidaan todeta hankkeen epäonnistuneen. Sen puitteissa perustettiin sosiaalialan IT-neuvottelukunta, jonka tapaamisissa neuvoteltiin kuntien ja

3. sektorin kanssa yhteistyöstä. Toimintaan ei kuitenkaan saatu tärkeimmän viite-ryhmän kuntien sosiaalijohdon edustajia. Myöskään koordinoivan ryhmään ei ollut tullut uusia henkilöitä. Seminaarien tuloksena ei syntynyt ehdotusta alueelliseksi sosiaalialan tietohallintostrategiaksi. Hankkeen ainoa tuotos oli lopulta hankera-portti, joka sisälsi kuvauksen hankkeesta ja Proffan ja Kirjoittajan tekemän ehdotuksen toimenpiteistä yhteistoiminnan kehittämiseksi. Johtaja ei halunnut lähettää sitä kuntiin kommentoitavaksi. Sitä ei myöskään lähetetty seminaarien osallistujille vaan ainoastaan julkaistiin SoKen WWW-sivuilla.



Kuva 17: Verkosto ja ydinryhmä tietohallintohankkeen jälkeen

Ylläoleva kuva esittää verkoston tilaa kesällä 2005 hankkeen päättyessä. Ryhmä oli alkanut hajaantua, rahoittaja oli menettänyt mielenkiintonsa eikä ryhmä ollut saanut luotua suhteita kuntien sosiaalijohtoon. Seuraavassa kuvataan, kuinka koordinoiva ryhmä yritti saada sosiaalialan IT-neuvottelukunnan toimimaan alueen toimijoiden tiedonvaihtopaikkana.

5.5 Ydinryhmän hajoaminen

Lomien jälkeen elokuussa 2005 Johtaja soitti Kirjoittajalle ja oli taas innostuneen tuntuinen. Hän ehdotti ryhmän tapaamista strategiahankkeen viralliseksi päättämiseksi ja jatkotyöskentelyn käynnistämiseksi. Samaan aikaan Suomen hallitus oli käynnistänyt keskustelun kuntarakenteen uudistamiseksi ja hän arveli sen tekevän kunnat aiempaa suosiollisemmaksi yhteistyöhön.

Kirjoittaja organisoி syyskuun alussa ryhmän tapaamisen, jossa aiheena oli strategiahankkeen päättäminen ja jatkotyöskentely. Mukana kokouksessa olivat Johtaja, Opettaja, Koordinaattori, Proffa ja Kirjoittaja. Koordinaattori oli siirtynyt yliopistollisen keskussairaalan palvelukseen ja oli edelleen mukana hanketoiminnassa kuntien kanssa. Ryhmä arvioi päättynyttä strategiahanketta ja keskustelussa tuotiin esiin erilaisia näkemyksiä epäonnistumisen syistä. Keskusteltaessa jatkotyöskentelystä Johtaja näki IT-neuvottelukunnan toiminnan vakiinnuttamisen tärkeäksi keinoksi alueellisen tietohallinnollisen yhteistyön käynnistämiseksi. Sen oli tarkoitus toimia tiedon ja kokemusten vaihdon paikkana, jossa keskustelun myötä nousee esiin ideoita yhteistoiminnasta. Samalla keskityttäisiin yhteen sosiaalialan sektoriin. Tämä voisi olla Johtajan mukaan vanhustenhuolto varsinkin, kun yliopistosairaala oli käynnistämässä hanketta sairaanhoitopiiriin ja kuntien vanhustenhuollon kanssa. Ryhmä näki sopivaksi määräksi IT-neuvottelukunnan tapaamisille pari kertaa vuodessa.

Joulukuussa 2005 ryhmä suunnitteli IT-neuvottelukunnan seuraavan kevään tapaamista sekä tietohallinnollisen koulutuksen järjestämistä sosiaalijohdolle. Kokous kesti kaksi tuntia. Ensimmäiset 1,5 tuntia kului asialistan ulkopuolelta tulleen toiseen Soken hankkeeseen liittyvään keskusteluun, joka ei koskettanut Proffaa ja Kirjoittajaa. Tietohallintokoulutukseen ja seuraavaan IT-neuvottelukunnan kokoukseen liittyvistä asioista käytiin lopussa lyhyt keskustelu.

Ryhmän työtavaksi tuli pitää tapaaminen paria kuukautta ennen IT-neuvottelukunnan kokousta. Johtaja ja Kirjoittaja valmistelivat asialistan, joka sisälsi yleensä seuraavan neuvottelukunnan tapaamisen suunnittelun ja ajankohtaisista asioita keskustelemisen. Ryhmän työskentely oli muuttunut seesteiseksi ja hankeideointi oli jäänyt lähes kokonaan pois. Tärkein asia oli seuraavan neuvottelukunnan tapaamisen organisointi, josta sovittiin päivämäärä ja ideoitiin teemaa sekä mahdollisia alustajia. Kun nämä oli sovittu, jaettiin tapaamisen organisointiin liittyvät tehtävät. Opettaja järjesti tilat. Kirjoittaja ja Johtaja hoitivat alustajat. Uusien jäsenten saamisesta ryhmään keskusteltiin yleisellä tasolla useaan otteeseen. Muutamia henkilöitä osallistui yksittäisiin tapaamisiin mutta he eivät sitoutuneet ryhmän toimintaan.

Vuoden 2006 helmikuun IT-neuvottelukunnan tapaamisessa oli 18 osallistujaa. Proffa esitteli siellä tietohallintostrategian seminaarien pohjalta tehtyä kehittämis-

ehdotusta ja ajatuksia IT-neuvottelukunnan työn jatkamisesta. Aiheesta keskusteltiin, mutta konkreettisia jatkoehdotuksia ei noussut. Samassa yhteydessä hän piti esityksen päivähoidon tietotekniikan hyödyntämisen lisäämisestä tähtäävästä hankkeesta. Tämä osoittautui varsin hyödylliseksi jälkeenpäin. Yksi paikalla ollut sosiaalijohtaja innostui siitä kovin. Hänen kaupunkinsa tulikin mukaan tässä kirjassa kuvattavaan päivähoidon verkostoon. Seuraavassa IT-neuvottelukunnan tapaamisessa syyskuussa 2006 paikalla oli 16 henkeä, joista ainoastaan yksi oli kuntien sosiaalipuolelta. Sen sijaan kolmannen sektorin järjestöistä oli väkeä.

Vuoden 2007 alussa kävi ilmi, että Johtaja siirtyy keskisuuren kunnan sosiaali- ja terveysjohtajaksi ja hänen tilalleen ryhmään tulee SoKen Suunnittelija, joka oli palkattu uudeksi hankekoordinaattoriksi. Ryhmä kokoontui viimeisen kerran Johtajan johdolla helmikuussa 2007 aiheena työn jatkaminen ja Suunnittelijan perehdyttäminen. Tapaamisessa muisteltiin ja osin arvioitiinkin ryhmän toimintaa menneinä vuosina. Suunnittelija vaikutti varsin kiinnostuneelta ryhmän toiminnasta.

Seuraavaan kevään 2007 IT-neuvottelukunnan kokoukseen tuli enää 12 henkeä. Se olikin viimeinen koordinoivan ryhmän järjestämä tapahtuma. Seuraavat IT-neuvottelukunnan tapaamiset Suunnittelija ideoi ja organisoi yksin. Syksyn 2007 tapaamiseen tuli enää puolisen tusinaa kuulijaa. Keväällä 2008 pidettyyn neuvottelukunnan kokoukseen tuli osanottajia järjestäjien ja puhujien lisäksi vain muutama kuulija.

IT-neuvottelukunnan huominen 23.10.2008 kokoontuminen on peruttu vähäisen osanottajamäärän takia (5 ilmoittautunutta). SoKe kokoaa valmistelutyöryhmän, joka aloittaa neuvottelukunnan työskentelyyn liittyvien kehittämisen painopistealueiden tunnistamisen ja niihin liittyvien kehittämistoimenpiteiden valmistelutyön. Neuvottelukunnan seuraavasta kokoontumisesta ilmoitetaan suunnitelman valmistuttua.

Suunnittelijan sähköposti IT-neuvottelukunnalle

Lokakuun 2008 IT-neuvottelukunnan tapaaminen peruttiin vähäisen osanottajamäärän takia. Peruuntumisen jälkeen ei edes suunniteltu koordinoivan ryhmän tapaamisia.. Ydinryhmä ja iduillaan ollut olivat hajonneet.

6 SOSIAALIALAN VERKOSTON RAKENTAMISEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan, miten ydinryhmä rakensi sosiaalialan verkostoa hyödyntäen aiemmin kuvattu viitekehystä. Tarkastelu tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensin kuvataan ydinryhmän toimia verkoston eri vaiheissa. Tämän jälkeen käsitellään merkityksen muotoutumisen ja arvioinnin jatkuvia prosesseja. Viimeksi tarkastellaan ydinryhmän jäseniä ja rooleja.

Verkoston idea syntyi ja sen ympärille muodostui tiiviisti toiminut ryhmä, verkoston ydinryhmä, varsin nopeasti. Vaikka ydinryhmä yritti useaan otteeseen saada tietohallintostrategiaa muodostumaan, sitä, eikä sen tueksi kaavailtua verkostoa syntynyt. Verkostoa voidaan tässä mielessä pitää epäonnistuneena, joka ei koskaan edennyt viitekehyksessä kuvattua neuvotteluvaihetta pidemmälle. Usean neuvotteluyrityksen jälkeen verkosto palasi idean muodostumisen vaiheeseen. Uutta ideaa ei kuitenkaan syntynyt ja verkosto ja sitä rakentanut ydinryhmä hajosivat. Sosiaalialan verkoston rakentamisen vaiheet on esitetty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa.

Taulukko 8: Sosiaalialan verkoston rakentamisen vaiheet

Vaihe	Kuvaus	Tulos
Idean synty		
Idean muo- toutuminen	Keskuskustelu sosiaalialan tietotekniikan hyödyntämisestä	Idea tietohallintostrategiasta ja ydinryhmä muodostuvat
Yritys monivuotiseksi tietohallintostrategiahankkeeksi		
Neuvottelu	Ydinryhmä suunnittelee idean toteutuksen	Suunnitelma ja ydinryhmän sitoutuminen monivuotiseen tietohallintostrategiahankkeeseen
	Organisaatioiden sitouttaminen. Neuvottelu rahoittajan kanssa	Ei rahoittajan sitoutumista.
Nykytilakartoitus		
Neuvottelu	Kartoituksen suunnittelu	Suunnitelma ja ydinryhmän sitoutuminen
	Haastattelut kartoitusta varten ja samalla yritetään tunnistaa yhteistyöstä kiinnostuneita avainhenkilöitä	Kartoitus ja toimenpide-ehdotus. Ei sitoutuneita avainhenkilöitä
Tietohallintostrategiahanke		
Neuvottelu	Ydinryhmä suunnittelee tietohallintostrategian laatimisen	Ei yhtenäistä suunnitelmaa. Ydinryhmä ei sitoudu
	IT-neuvottelukuntien työpajat	Yhteisiä kehittämiskohteita ei löydy. Ei avainhenkilöiden sitoutumista. Sekava hankkeen loppuraportti
IT-neuvottelukunta		
Idean muo- toutuminen	Uuden idean ja siihen sitoutuneiden henkilöiden hakua IT-neuvottelukunnan kokouksissa	Ei uutta ideaa. Ydinryhmä ja IT- neuvottelukunta hajoavat

Verkoston rakentaminen alkoi idean synnyllä. Yliopistoyhteistyöhön liittyneissä tapaamisissa olleet henkilöt tunnistivat sosiaalialalla olevan tarvetta lisätä tietotekniikan hyödyntämistä. Keskustelujen pohjalta syntyi verkoston idea alueellisesta sosiaalialan tietohallintostrategiasta. Samalla muodostui verkoston ydinryhmä, joka pysyi pääpiirteissään samanlaisena koko verkoston ajan.

Idean muodostumisen jälkeen alkoi ensimmäinen neuvotteluvaihe. Siinä ydinryhmä työsti ensin suunnitelmaa monivuotisesta hankkeesta tietohallintostrategian luomiseksi ja myöhemmin tapahtuvaksi toteutukseksi. Samalla se sitoutui ideaan ja sen toteutukseen. Ydinryhmän käymät neuvottelut eivät johtaneet kuitenkaan rahoittajan sitoutumiseen ja verkoston muodostaminen jäi sillä erää siihen.

Seuraavassa vaiheessa ydinryhmä pitäytyi edelleen alkuperäisessä ideassa, jota tosin tarkennettiin. Uusi suunnitelma oli jakaa monivuotisen tietohallintostrategian

teko kahdeksi osahankkeeksi, joista ensimmäinen olisi alueen sosiaalialan tietohallinnollisen nykytilan kartoitus ja toinen varsinaisen tietohallintostrategian laatiminen. Johtaja onnistui neuvottelemaan rahoittajan sitoutumisen nykytilan kartoitukseen. Ydinryhmä suunnitteli ja toteutti nykytilan kartoituksen, joka tapahtui haastatteleamalla toimijoita, kirjoittamalla raportti nykytilasta ja toimenpide-ehdotuksista. Haastattelut edustavat neuvotteluvaihetta, jossa oli tarkoitus paitsi havaita kehittämiskohteita myös tunnistaa tietotekniikan hyödyntämisen lisäämisestä kiinnostuneita organisaatioiden avainhenkilöitä.

Nykytilakartoituksen jälkeen Johtaja onnistui saamaan rahoituksen hankkeelle tietohallintostrategian tekemiseksi. Rahoituksen turvin ydinryhmän tueksi palkattiin Koordinaattori, jonka jälkeen alkoi strategiatyöskentelyn suunnittelu. Aiemmin yhtenäinen ydinryhmä ei pystynyt kuitenkaan toimimaan yksimielisesti ja suunnitelmaa tietohallintostrategian luomiseksi ei syntynyt. Ryhmä ei päässyt yksimielisyyteen seminaarien työtavoista, koordinoivan ryhmän jäsenten roolista sekä eikä strategian muodosta. Myöskään ydinryhmän jäsenten sitoutumista ei tapahtunut. IT-neuvottelukunnan seminaarit olivat neuvotteluja. Niissä ei syntynyt konsensusta alueen sosiaalialan toimijoiden kanssa, jonka pohjalta olisi ehdotus voitu tehdä. Sitoutumista verkostossa tapahtuvaan yhteistyöhön ei ilmennyt. Mukana olleista organisaatioista ei noussut esiin avainhenkilöitä, jotka olisivat kiinnostuneet alueellisen yhteistyön lisäämisestä tai ydinryhmän työskentelyyn osallistumisesta. Hankkeen tuotokseksi jäi eripuraisen ryhmän tuottama epäyhtenäinen loppuraportti.

Viimeisessä vaiheessa ydinryhmä yritti vakiinnuttaa IT-neuvottelukunnan toimintaa ja se edustaa uutta idean muotoutumisen vaihetta. IT-neuvottelukunnan tapaamisissa ei ilmaantunut uusia kehittämisideoita eikä ydinryhmän toimintaan sopivia henkilöitä. Tapaamisten osanottajien määrä väheni kokous kokoukselta. Lopulta sekä IT-neuvottelukunta että ydinryhmä hajosivat kiinnostuksen puutteen.

6.1 Merkityksen muotoutuminen ja arviointi koordinoinnissa

Siin oli varmaan se et siihen tuli se opettajamaisuus esille liikaa useimmissa seminaareissa (työpajoissa) että siihen jää se prosessointiaika aivan liian vähälle.

Opettaja arvioidessaan IT-neuvottelukunnan tietohallintostrategiatyötä

Vaikka verkoston koordinointi ei edennyt neuvotteluja pidemmälle, käynnistyivät merkityksen muotoutumisen ja toiminnan arvioinnin prosessit. Niitä tarkastellaan seuraavassa ydinryhmän ja verkoston tasoilla: Miten ydinryhmä arvioi vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta sekä miten merkityksen muotoutuminen eteni. Vastaa-

vasti verkoston tasolla tarkastellaan, miten ydinryhmä vaikuttaa merkityksen muotoutumiseen sekä käsityksiin tasapuolisuudesta ja vaikuttavuudesta osallistuvissa organisaatioissa. Taulukko 9 esittää tarkemmin eri vaiheissa tapahtuneen merkityksen muotoutumisen ja toiminnan arvioinnin.

Taulukko 9: Merkityksen muotoutuminen ja arviointi

<u>Merkityksen muotoutuminen</u>	<u>Arviointi</u>
Idean kehittyminen	
Ryhmä muodostuu. Idean toteuttaminen yhdistää jäseniä.	Ryhmä innostuneen tuntuinen. Se arvioi kuntia ja rahoittajia kiinnostavan alueellinen IT-yhteistyö
Yritys monivuotiseksi tietohallintostrategiahankkeeksi	
Suunnitelma selventää ydinryhmälle yhteistyön kohdetta. Rahoittajan edustajien kiinnostus herää.	Ydinryhmä arvioi idealla olevan edelleen kysyntää. Rahoittajan hylkäyksen syyksi ryhmä arvioi tietotekniikan hyödyntämisen kehittämisen outoutta sosiaalilalla.
Nykytilakartoitus	
Nykytilakartoitus vahvistaa ydinryhmän yhteistä käsitystä yhteistyön tarpeesta. Haastateltavat tunnistavat tarpeen. Eivät kuitenkaan kiinnostu idean edistämisestä.	Ydinryhmä ei kiinnitä huomiota avainhenkilöiden kiinnostuksen puutteeseen.
Tietohallintostrategiahanke	
Ydinryhmän jäsenillä eri käsitykset verkoston tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Sekavat seminaarit eivät käynnistä merkityksen muotoutumista avainhenkilöiden piirissä.	Työskentelyn palkitsevuus ydinryhmälle vähenee erimielisyyksien vuoksi. Avainhenkilöt eivät vakuutu vaikuttavuudesta ja tasapuolisuudesta.
IT-neuvottelukunnan tapaamiset	
Uutta ideaa yhteistoiminnalle ei nouse esiin	Ydinryhmä ja IT-neuvottelukunta hajoavat kiinnostuksen puutteeseen.

Idean muodostumisen yhteydessä syntynyttä ydinryhmää yhdisti idea alueen sosiaalialan organisaatioiden tietohallinnollinen yhteistyö verkostossa. Samoin sen jäsenten kesken muodostui varsin nopeasti luottamuksen ilmapiiri. Ydinryhmä oli ideastaan innostunut ja uskoi uskoen myös kuntien sekä rahoittajan tunnistavan tietotekniikan hyödyntämisen lisäämisellä saavutettavan hyötyjä sosiaalialan organisaatioissa. Idean muodostumisen myötä ydinryhmän jäsenet tekivät psykologisen sopimuksen.

Ydinryhmä teki kirjallisen hakemuksen monivuotisesta tietohallintostrategiahankkeesta. Tämä hakemus ja sen teko selvensivät ydinryhmän jäsenille, mitä ollaan tekemässä. Rahoittajan merkityksen muotoutumisen ja vaikuttavuuden tueksi

ydinryhmä kävi hakemuksen tueksi lounastamassa rahoittajan edustajien kanssa. Rahoittaja ei kuitenkaan vakuuttunut kaavaillun verkoston vaikuttavuudesta ja yritys päättyi siihen.

Epäonnistuneen rahoitusyrityksen jälkeen ydinryhmä piti edelleen ajatustaan toteutettavana. Samalla se tunnisti toimialatasoisen tietohallintostrategian teon ja myöhemmin tapahtuvan toteutuksen olevan niin rahoittajalle kuin kunnille ja muille sosiaalialan toimijoille liian suuri pala kerralla ymmärrettäväksi. Idea jaettiin nyt tietohallinnollisen nykytilan kartoitukseksi ja sen pohjalta tapahtuvaksi tietohallintostrategian tekemiseksi. Nykytilan kuvauksen tarkoituksena oli helpottaa uusia toimijoita tunnistamaan yhteisen tietohallintostrategian tarve ja sen tuomat edut. Eli auttamaan avainhenkilöitä yhteistyön merkityksellistämässä ja arvioinnissa. Ryhmä arveli nykytilaraportin ja sen osana olleen ehdotuksen toimenpiteistä herättävän kiinnostusta kunnissa. Nykytila-analyysin kirjoittaminen vahvisti ryhmää ja myös osaltaan kirkasti alkuperäistä ideaa.

Erittäin tärkeää on paitsi projektihenkilön rekrytoiminen myös yhteisen käsityksen muotoutuminen. Se ei voi olla pelkästään projektihenkilön käsitys. Sen täytyy olla työryhmän ja sitten laajemman henkilöjoukon yhteinen. Se oli sitä alleviivausta mitä siin opittiin

Johtaja arvioidessaan IT-neuvottelukunnan tietohallintostrategiatyötä

Seuraavassa vaiheessa ydinryhmä sai rahoitusta yhden henkilön palkkaukseen tietohallintostrategian tekemistä varten. Ydinryhmän jäsenet kokivat sen palkkiona aiemmin ilman korvausta tehdystä työstä. Rekrytoinnin yhteydessä ydinryhmässä ei käyty keskustelua palkitsevuudesta uuden henkilön kannalta. Eikä myöskään arvioitu tulevassa työssä tarvittavista ominaisuuksista. Palkattua henkilöä ei myöskään perehdytetty ydinryhmän toimintaan, arvomaailmaan eikä koko verkoston ideaan. Näin ei syntynyt psykologista sopimusta ydinryhmän ja sen uuden jäsenen välillä. IT-neuvottelukunnan seminaarien suunnittelun yhteydessä ydinryhmä ei kyennyt luomaan konkreettista sopimusta verkoston päämäärästä ja keinoista siihen pääsemiseksi. Se ei myöskään kyennyt enää yksimieliseen, toisia arvostavaan, ja klaanimaiseen päätöksentekoon. Näin työskentelyn palkitsevuus väheni ja jäsenet alkoivat menettää mielenkiintoaan.

Keskustelussa kävi ilmi Soken huono maine kentällä. Hankeorganisaatio, joka tekee hankkeita itselleen ei kuntien tarpeisiin. Sosiaalijohtajalle oli jäänyt Koordinaattorin rooli epäselväksi.

Muistiinpano pienen kunnan sosiaalijohtajan haastattelusta

Seminaarien osanottajat eivät vakuuttuneet verkoston vaikuttavuudesta ja tasapuolisuudesta eikä psykologista tai muodollista sopimusta verkoston kehittämi-

sestä muodostunut. Samoin ei syntynyt ehdotusta tietohallintostrategiaksi. Myöskään avainhenkilöitä, jotka olisivat kiinnostuneet edistämään verkoston syntymistä, ei ilmaantunut.

Viimeisessä vaiheessa ydinryhmä oli luopunut sosiaalialan alueellisen tietohallintostrategian ideasta. Se toivoi IT-neuvottelukunnan piirissä syntyvän uusia ideoita yhteistoimintaan, jota ei kuitenkaan tapahtunut. Verkostoa rakentava ryhmä ja IT-neuvottelukunta hajosivat vaikuttavuuden puutteeseen.

6.2 Koordinoijat

Verkostoa koordinoineeseen ydinryhmään kuuluivat Johtaja, Opettaja, Lääkäri, Proffa sekä Kirjoittaja. Koordinaattori oli mukana tietohallintostrategiahankkeen aikana ja Suunnittelija IT-neuvottelukunnan toiminnan vakiinnuttamisessa. Johtaja oli verkoston ja sitä koordinoineen ryhmän alullepanija, sillä olihan koko verkostotyöskentelyn keskeisen ajatus kehittää hänen johtamastaan organisaatiosta maakunnan sosiaalialan tietohallinnollinen koordinoija. Hän oli luonteeltaan henkilöjohtaja, joka koki ryhmän ja siinä mukana olevat ihmiset tärkeiksi. Ryhmän tapaamisten vetäjänä hän salli keskustelun rönsyä kauaskin alkuperäisestä asiasta ja osallistui siihen myös itse. Johtaja omasi laajan suhdeverkoston sosiaalialan kenttään ja hyödynsikin sitä jonkin verran tietohallintoverkoston luomisessa. Hän oli käytännössä ainoa ryhmän jäsenistä, joka yritti kaupata verkoston ideaa. Hänessä on tunnistettavissa alullepanijan ja myyjän rooleja.

Opettaja omasi kokemusta kehityshankkeiden rahoituksen järjestämisestä, osallistuvien organisaatioiden värväämisestä sekä varsinaisen hankkeen koordinoimisesta. Hän omasi kyvyn tunnistaa ja edelleenkehittää ryhmän keskusteluissa ilmenneitä hankeideoita. Opettajaa ei hänen leipätyönsä vuoksi voitu hyödyntää yksittäisen hankkeen johtamisessa, johon hänellä olisi ollut aiempaa kokemusta. Hän oli tottunut työskentelemään verkostossa ja omasi rajojen ylittäjän ominaisuuksia. Opettaja toi Johtajan kanssa ryhmän toimintaan ja myös ajatteluun sosiaalialan ajatus- ja arvomaailmaa.

Lääkäri osallistui aktiivisesti ryhmän toimintaan nykytilakartoituksen sekä strategiahankkeen yhteyksissä. Hän tunnisti tietotekniikan hyödyntämisen ja siihen liittyvän yhteistyön potentiaalin sosiaalialalla. Ryhmän tapaamisissa hän puki monesti Kirjoittajan ja Proffan esittämät teoreettiset ajatukset konkreettiseksi esimerkiksi sairaalaympäristössä, jotka puolestaan Opettaja ja Johtaja ymmärsivät. Lisäksi Lääkäri ideoi ryhmän tapaamisissa yhteishankkeita, joissa oli mukana terveydenhuollon ja sosiaalialan toimijoita. Hän toimi ryhmän sisällä selvästi konkreettisen roolissa. Lääkäri ei kuitenkaan tuntenut sosiaalialaa eikä hänen kykyään esittää asiat yksinkertaisessa muodossa voitu hyödyntää varsinaisessa verkoston rakentamisessa.

Koordinaattori oli mukana koordinoivan ryhmän toiminnassa strategiahankkeen ajan. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta verkostossa työskentelystä eikä myöskään hankkeiden koordinoinnista yksittäisessä organisaatiossa. Verkoston koordinoiminen olisi vaatinut häneltä kykyä toimia arkkitehdin, tiedon välittäjän ja rajojen ylittäjän rooleissa. Ydinryhmä ei kiinnittänyt rekrytointivaiheessa huomiota tehtävässä tarvittaviin ominaisuuksiin.

Suunnittelija tuli koordinoivaan ryhmään Johtajan tilalle IT-neuvottelukunnan työskentelyn vakiinnuttamisen yhteydessä. Hänellä oli runsaasti kokemusta hanke- ja verkostotyöskentelystä sosiaalialalla. Hän tunnisti varsin nopeasti, mitä sosiaalialan alueellisella tietohallintostrategialla tavoitellaan ja sitoutui ryhmän toimintaan. Hän omasi selvästi arkkitehdin, tiedon välittäjän ja rajojen ylittäjän ominaisuuksia. Vaikka Suunnittelija toi uutta virtaa ydinryhmään, jäsenten hiipuva mielenkiinto ei enää herännyt.

Proffa antoi koordinoivan ryhmän tapaamisissa keskustelun virrata juurikaan siihen puuttumatta. Hän esitti tyypillisesti tapaamisen lopulla selkeän ehdotuksen jatkotyöskentelystä. Proffan laatimia helposti ymmärrettäviä kaaviota käytettiin hankkeiden markkinoinnissa ja rahoitushakemuksissa. Hän oli ryhmän konseptoija, joka hahmotteli ryhmän hieman sumeat yhteistyöideat konkreettisiksi paperilla oleviksi suunnitelmiksi. Lisäksi Proffa edusti pitkälti yli organisaatorajojen tapahtuvassa tietojärjestelmäsuunnittelun yhteydessä mainittua teknistä asiantuntijaa. Tosin hän ei ollut teknologian vaan tietotekniikan hyödyntämisen johtamisen asiantuntija.

Kirjoittaja toimi Proffan aisaparina ja pyrki tukemaan eri tavoin tämän ehdotuksia. Vaikka ryhmässä ei ollut sihteeriä, hän toimi tässä roolissa tapaamisissa ja valmisti ryhmän tapaamisiin esityslistan tai ainakin listasi keskusteltavat asiat etukäteen ja teki muistiinpanojen pohjalta jonkintasoisen muistion jälkeenpäin. Kirjoittaja tunnistaa itsessään jatkuvuuden turvaajan roolin, joka yhdessä Johtajan kanssa piti verkoston ideoita hengissä ryhmän sisällä. Lisäksi hän suunnitteli Johtajan ja Proffan kanssa ydinryhmän tapaamisten sisältöä. Kirjoittaja toimi tiedon välittäjänä ryhmän sisällä ja rajojen ylittäjänä keskustellen eri tahojen kanssa.

Ryhmästä puuttui julkisen mielipiteen muokkaaja, joka olisi saattanut nostaa tietotekniikan hyödyntämisen vähäisyyden esille julkisessa keskustelussa ja saanut näin kunnan päättäjät innostumaan aiheesta ja rahoittajat suhtautumaan suopeasti. Samoin puuttui henkilö, joka olisi pystynyt esittämään esimerkin muodossa avainhenkilöille, mitä konkreettista tietohallintostrategia olisi merkinnyt sosiaalialan työssä ja palveluissa.

Tietohallintostrategiahankkeen aikana tuli selvästi esiin tarve yhteistyötä koordinoivasta arkkitehdistä, joka olisi luonut yhteistyörakenteet ja organisoinut yhteistyön. Viimeisessä vaiheessa ryhmän toimintaan liittynyt Suunnittelija olisi voinut tämän roolin omaksua. Verkosto ja ryhmä olivat tuolloin jo hajoamassa, eikä johdettavia yhteistyöhankkeita hänen osalleen enää tullut.

Ydinryhmä ei onnistunut saamaan mukaan toimintaansa verkostoon kaavaillun organisaation edustajaa, avainhenkilöä. Tästä oli monenlaisia seurauksia. Ryhmä ei kyennyt arvioimaan yhteistyön vaikuttavuutta eikä tasapuolisuutta kuntien kannalta, mikä johti ryhmän epärealistisiin suunnitelmiin. Sosiaalijohtajan mukana olo olisi auttanut myös muiden kuntien luottamuksen herättämisessä. Hankkeiden kauppaamisessa olisi myös päästy tällöin hyödyntämään sosiaalijohtajien ammatillisia verkostoja. Ryhmä tiedosti ongelman ja oli yhteydessä sosiaalijohtoon monin eri tavoin, mutta sitoutumista yhteistyöhön heidän kanssaan ei onnistuttu saamaan aikaiseksi. Avainhenkilöiden mukana olo olisi helpottanut yhteistyön vaikuttavuuden viestittämisessä kunnille. Ryhmä olikin eräänlaisessa muna-kana ongelmassa. Kuntien sosiaalijohtajat halusivat konkreettisia hanke-ehdotuksia, joissa ovat mukana selkeät kustannus-hyötyanalyysit. Toisaalta ydinryhmä ei pystynyt tuottamaan konkreettisia hanke-ehdotuksia, koska ongelmaa ja sen ratkaisua ei sosiaalijohtajan puuttumisen vuoksi tunnistettu riittävän yksityiskohtaisella tasolla.

Ryhmän tapa työskennellä tapaamistensa yhteyksissä oli impulsiivinen ja keskustelu oli varsin rönsyilevää. Tästä huolimatta jäsenet keskusteluissa kuitenkin kunnioittivat toistensa mielipidettä. Huolimatta erilaisesta taustasta innostus yhteiseen asiaan sitoi ryhmän yhteen. Päätöksentekotapa oli yksimielisyyteen pyrkivä, jossa eripuraa pyrittiin selvästi välttämään strategiahanketta lukuunottamatta. Vaikka jäsenillä oli erilainen ammatillinen tausta, oli työskentelytapa klaanimainen idean muodostumisen, monivuotisen tietohallintostrategiahankkeen ja viimeisen vaiheen IT-neuvottelukunnan aikana. Erilaisista taustoista ja arvoista huolimatta yhteinen arvopohja rakentui työskentelyn myötä.

Tietohallintostrategiahankkeen epäonnistumiseen on varmasti muitakin syitä, mutta rakentavan ryhmän rikkonaisuus on eittämättä merkittävin vaikeuksien selittäjä. Toisaalta voidaan kysyä estikö muissa hankkeissa tapahtunut yhteen hiileen puhaltaminen ryhmää näkemästä toteutumiseen liittyviä haasteita?

Musta etenemismuutos oli paljon hitaampi kuin kuviteltiin. Se olisi varmaan pitänyt meidän tajuta.

Opettaja arvioiessaan verkoston toimintaa jälkeenpäin

Ydinryhmää voi myös kritisoida yli-innokkuudesta. Se oli varsin innostunut ideastaan luoda tietohallintostrategia edistämään kuntien yhteistoimintaa. Se tunnisti avainhenkilöiden tarpeen mutta ei pohtinut oliko näiden kiinnostuksen puutteen takana jotain merkittävää. Ydinryhmä luotti idean hyvyteen, eikä arvioinut sen toteutettavuutta tai miten sen merkitys aukenee muille. Tietohallinto ja sen piirissä tapahtuva organisaatioiden välinen yhteistyö olivat kuitenkin monelle toimijalle vieraita.

6.3 Yhteenveto

Sosiaalialan verkostossa on tunnistettavissa selkeä verkostoa rakentava ydinryhmä, jonka koostumus ei juuri muuttunut kuuden vuoden aikana. Se yritti luoda verkoston edistämään tietotekniikan hyödyntämistä sosiaalialalla siinä onnistumatta. Ryhmä kävi useaan otteeseen neuvotteluja verkostoon kaavailtujen organisaatioiden kanssa. Organisaation avainhenkilön eikä päättäjien sitoutumista ei tapahtunut. Näin verkoston syklinen kehittymisen prosessi ei käynnistynyt.

Havainnot verkostoa rakentavasta ryhmästä nostavat esiin klaanimaisen, yhteinäisen ja toisia kunnioittavan toiminnan tärkeyden. Keskeisimmän ponnistuksen, strategiahankkeen, epäonnistuminen voidaan parhaiten selittää ryhmän eripuraisuudella, joka toi mukanaan yhteisen tavoitteen ja keinojen puuttumisen.

Toinen havainto on verkostoon kaavaillun organisaation johtotason edustajan mukanaolon tärkeys. Nyt tosin ilmeni sen puute, josta aiheutui ongelmia. Ydinryhmä ei pystynyt tunnistamaan kehitettäviä kohteita, jotka olisivat olleet riittävän vaikuttavia kuntien kannalta ja auttanut näin yhteistyöhön kaavailtujen organisaatioiden avainhenkilöitä oivaltamaan verkoston merkitystä. Ydinryhmä joutui viestimään kaavailtuun verkostoon ulkopäin. Samoin luottamuksen ja uskottavuuden luomisessa ei voitu hyödyntää organisaatioiden avainhenkilöiden klaanimaisia ammatillisia luottamusverkostoja. Avainhenkilön mukanaolo olisi lisännyt vaikutelmaa yhteistyön tasapuolisuudesta. Johtuivatko avainhenkilön rekrytoinnin ongelmat siitä, että kaavailtua verkostoa ei pidetty realistisena? Vai eikö rakentavalla ryhmällä ollut rekrytointiin tarvittavaa kyvykkyyttä? Vastaukset näihin kahteen kysymykseen jäivät avoimiksi.

Tietohallintostrategiaan tähdännyttä hanketta laajemmin arvioitaessa on muistettava, että vaikka seminaarit olisivat onnistuneet ja strategiaehdotus kunnille olisi luotu, niin kunnat olisivat tuskin sitoutuneet suoraan monivuotiseen suunnitelmaan alueellisen sosiaalialan tietohallinnon puitteissa. Sen sijaan tietohallintostrategian seminaarit olisivat voineet synnyttää eräänlaisen kumppanuusfoorumin, jossa olisi ollut mukana avainhenkilöitä. Verkoston ydinryhmä olisi samalla vahvistunut avainhenkilöillä ja sen myötä olisi ydinryhmä saanut tehtyä aiempaa konkreettisempia ja realistisempia ehdotuksia. Onnistumisen spiraali ei kuitenkaan käynnistynyt. Seuraavassa kuvataan väitöskirjan toisena empirian kohteena ollut Päivähoidon verkosto.

7 PÄIVÄHOIDON IT-VERKOSTO

Miten saadaan perhepäivähoitajat mukaan IT:hen?

Liitoskunnan johtajan ehdotus jatkohankkeen teemaksi

Tässä luvussa kuvataan, kuinka idea kuntien välisestä verkostosta päivähoidon tietotekniikan tiimoilta syntyi ja kuinka sen ympärille muodostui ydinryhmä, joka ensin rakensi verkoston ja myöhemmin koordinoi sen toimintaa. Verkoston toimintaan osallistui neljän kunnan päivähoidon yksiköt ja se sai ulkoista rahoitusta kahteen peräkkäiseen hankkeeseen. Se saavutti rahoittajalle lupaamansa tavoitteet ja sitä voidaankin tältä osin pitää onnistuneena. Tapaustutkimuksen kuvaus alkaa verkoston ja sitä rakentaneen ryhmän esittelyllä. Sen jälkeen kerrotaan verkoston idean ja ydinryhmän synty. Varsinaisessa verkostossa tapahtunutta yhteistyön koordinointia käsitellään kahden hankkeen kuvauksen yhteydessä.

7.1 Päivähoidon verkoston ja ydinryhmän esittely

Päivähoitoalan verkoston kehittäminen alkoi kesällä 2005. Ajatus verkostosta oli syntynyt aiemmin kuvatus sosiaalialan verkoston yhteydessä ja Proffaa voikin pitää idean isänä. Hänen ajatuksensa oli luoda toimialatasoinen päivähoidon tietotekniikan hyödyntämisestä kiinnostuneiden toimijoiden verkosto, jossa olisi mukana tutkijoita, sovellustoimittajia sekä kuntien päivähoidon toimijoita. Päivähoidon IT-verkostosta ei kuitenkaan tullut toimialatasoista tietotekniikka-alan yritysten jäättyä pois. Verkosto muodostui neljän kunnan päivähoidon yksiköistä ja tutkijoista kahdesta yliopistosta. Tutkimusmielessä se oli poikkitieteellinen, olihan mukana tietojärjestelmätieteen ja varhaiskasvatuksen tutkijoita. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa kuvataan verkoston vaiheet vuosina 2005-2009.

Taulukko 10: Päivähoidon verkoston eteneminen

<u>Vaihe</u>	<u>Ajankohta</u>
Idean ja ryhmän muodostuminen	
Keskustelujen pohjalta muodostuu päivähoitoalan IT-verkostoa rakentava ryhmä, jossa tutkijoita ja alan toimijoita.	2005
Verkoston synty ja ensimmäinen hanke	
Verkoston idean myynti	Marraskuu 2005 - tammikuu 2006
4 kunnan ja rahoittajan sitoutuminen	Helmi- toukokuu 2006
Yhteistyön organisointi	Kesä 2006
Osahankkeet tunnistavat kehittämiskohteita	Elo - joulukuu 2006
Jatkohanke	
Jatkohankkeen suunnittelu	Tammi - helmikuu 2007
3 kunnan ja rahoittajan sitoutuminen	Maalis - toukokuu 2007
Yhteistyön organisointi	Alkusyksy 2007
Varsinaiset kehittämishankkeet	Loppusyksy 2007 - kevät 2009

Vuoden 2005 kevään, kesän ja syksyn aikana syntyi idea päivähoiton toimialatasoisesta verkostosta ja sen muodostamiseen sitoutunut ydinryhmä. Seuraavassa vaiheessa talven 2005/2006 aikana ydinryhmä onnistui saamaan myymään ajatuksen tietotekniseen yhteistyöhön pyrkivästä verkostosta neljään kuntaan ja saamaan sille ministeriön rahoituksen yksivuotiseen hankkeeseen. Taulukossa 10 esitetään hanketta koordinoanut päivähoiton johtajista ja tutkijoista muodostunut ryhmä. Hankkeessa tunnistettiin tietotekniikan hyväksikäyttöön liittyviä kehittämiskohteita päivähoidossa³. Jälkimmäisessä kaksivuotisessa hankkeessa ohjausryhmä valitsi kehittämiskohteet ja hankki ministeriöstä siihen rahoituksen. Ohjausryhmä organisoivat osahankkeet, joissa kehitettiin tietotekniikan hyödyntämistä kuntien päivähoidossa koulutuksen ja sovellushankintojen avulla.⁴ Kaksivuotisen hankkeen jälkeen päivähoiton johtajat eivät katsoneet uutta hanketta tarpeelliseksi ja verkosto päättyi siihen.

³ 1.hankkeen loppuraportti (Pelkonen, Pihlaja, & Salmela, 2007)

⁴ 2. hankkeen loppuraportti (Pihlaja, 2010).

Taulukko 11: Päivähoidon verkoston rakentajat

Henkilö	Tehtävä	Tausta
Isokaupungin edustaja	Asiantuntija	Varhaiskasvatus
Kirjoittaja	Tutkija	Tietojärjestelmätiede
Lehtori	Yliopistolehtori	Varhaiskasvatus
Liitoskaupungin johtaja	Varhaiskasvatuksen johtaja	Varhaiskasvatus
Maalaiskunnan päällikkö	Päivähoidon päällikkö	Varhaiskasvatus
Pienkaupungin päällikkö	Päivähoidon päällikkö	Varhaiskasvatus
Proffa	Professori	Tietojärjestelmätiede

Verkostoa koordinoi ryhmä, jonka kokoonpano muuttui pitkin matkaa. Idean kehittäminen tapahtui pitkälti käsillä olevan väitöskirjan ohjaajaan, Proffan ja sen tekijän, Kirjoittajan, toimesta. Kesän 2005 aikana mukaan liittyi Lehtori, joka toimi erityisvarhaiskasvatuksen tutkijana paikallisessa yliopistossa. Hän oli opetus- ja tutkimustyön lisäksi toiminut projektipäällikkönä ja kehittämiskonsulttina useissa päivähoidon kehittämishankkeissa kunnissa. Lehtori rekrytoi ryhmään Liitoskaupungin varhaiskasvatuksen johtajan suunnittelemaan hanketta. Hankkeiden aikana verkoston koordinointi tapahtui hankkeen ohjausryhmässä. Siinä olivat mukana kolmen tutkijan lisäksi osallistuvien kuntien edustajat. Seuraavassa kuvataan tarkemmin, kuinka verkoston idea syntyi.

7.2 Idean ja koordinoivan ryhmän synty

Aiemmin kuvatun Sosiaalialan verkoston rakentamisen yhteydessä oli Proffalle ja Kirjoittajalle tullut selväksi sosiaalialalla olevan runsaasti mahdollisuuksia lisätä tietotekniikan hyödyntämistä. Lisäksi 2000-luvun alussa valtionvarainministeriössä oltiin huolestuneita huoltosuhteen kehityksestä ja sitä kautta rahoituksen ja työvoiman riittävydestä julkisten hyvinvointipalvelujen tuottamiseksi 2020-luvulla. Kuntien toimintaympäristö oli muuttumassa ja palvelutuotannolle oltiin asettamassa tiukempia tehokkuusvaatimuksia. Tietotekniikan hyödyntämisen lisääminen nähtiin yhdeksi keinoksi (Harjuhahto-Madetoja, 2005).

Proffa haastatteli sosiaalialan ja terveydenhuollon toimijoita tarkoituksenaan tunnistaa kehittämiskohteita, joihin kaupunkikorkeakoulun tietojärjestelmätiede voisi tarjota osaamistaan. Käymiensä haastattelujen perusteella hän tunnisti tar-

peen toimialatasoiselle verkostolle, joka keskittyisi sosiaalialan tietotekniikan hyväksikäytön lisäämiseen ja siinä olisi mukana sosiaalialan palveluntuottajia, IT-toimittajia ja tutkijoita.

Sosiaaliala kokonaisuutena osoittautui liian laajaksi tutkimushankkeelle. Sen sijaan päivähoiton sektori oli kiinnostava. Sen asiakkaat, lapset, ovat 0-6 vuotiaita, joille on olemassa runsaasti erilaisia tietokonepelejä. Vastaavasti vanhemmat ovat tyypillisesti 20-40 vuotiaita ja tottuneita hyödyntämään tietotekniikkaa. Päivähoitopalveluihin oli alkanut kohdistua myös uusia vaatimuksia kuten vanhempien muuttuneet työssäkäyntiajat, kasvava muuttoliike, lasten kehityksen ja oppimisen tukeminen sekä lisääntynyt erityisopetuksen tarve. Päivähoiton piirissä tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen arveltiin olevan selvää kysyntää.

Piti Proffan kalvoo aika hyvänä (Kuva 13). Päivähoiton johtajat ovat avainryhmä. Kustannukset huono argumentti. E-asioinnin argumentti imago. E-konsultaatio erityisesti erityislasten kanssa. Tilastotiedot hyvä kohde. Osa selvitetään käsin. Tietojen vertailu eri kuntien kanssa mahdollonta. Kunta-, seutu- ja maakuntatason tilastotiedon keräily mieltä.

Muistiinpano keskisuuren kunnan vanhustenhuollon johtajan kommentteista keskusteltaessa mahdollisesta tutkimushankkeesta

Loppukevällä ja kesällä 2005 selvittelivät Proffa ja Kirjoittaja yhdessä muutamien kollegansa kanssa päivähoiton tietohallinnon tilaa kunnissa. Suurilla kaupungeilla oli yhteistoimintaa järjestelmien kehittämistyössä ja hankinnoissa. Keski-suurilla ja pienillä kunnilla ei yhteistoimintaa juurikaan ollut. Näissä ei myöskään ollut päivähoitoon keskittyneitä tietohallintoresursseja. Suuret kaupungit kehittivät tietojärjestelmiä ohjelmistotoimittajan kanssa. Keskisuuret kunnat puolestaan toimivat pilottikohteina uusille järjestelmille. Pienten kuntien rooliksi jäi ostaa valmiita järjestelmiä. Valmisohjelmiin oli sovellustoimittajan mahdollista tehdä toiminnallisia räätälöintejä ja liittymiä ulkoisiin järjestelmiin. Sen sijaan ulkopuoliset toimittajat eivät voineet tehdä muutoksia ohjelmakoodiin tai tietokantaan. Päivähoiton piirissä tietotekniikkaa hyödynnettiin pääosin hallinnollisissa prosesseissa. Markkinoille oli tullut joitain itse ydinprosessia, varhaiskasvatusta, tukevia sovelluksia. Niiden toimittajat olivat uusia yrityksiä, joilla ei ollut kunnan myyntikanavia. Yhteenvetona voidaan todeta päivähoiton piirissä tietotekniikkaa ja sitä hyödyntäviä prosesseja kehitettiin pitkälti teknologiavetoisesti yksittäisissä piloteissa. Kehittämistapa näytti tuottaneen teknisesti hyviä sovelluksia, mutta prosessien kehittäminen jäi usein vähäiseksi.

Loppukesästä 2005 tutkijat totesivat tehtyjen selvitysten perusteella päivähoiton olevan alue, jossa tietotekniikan hyödyntämisen lisäämisellä olisi saavutettavissa hyötyä. Päivähoito koettiin tutkimuksellisesti kiinnostavana. Samalla kävi ilmi, että tutkijaryhmästä puuttui varhaiskasvatuksen osaamista ja Kirjoittaja otti

yhteyttä Lehtoriin, joka oli väitellyt erityisvarhaiskasvatuksesta ja toimi lehtorina paikallisessa yliopistossa. Hän oli toiminut hankepääällikkönä päivähoidon kehitystehtävissä oman rahoituksen hankintaan ja hankkeiden vetämiseen liittyvää osaamista. Hänen intressinään oli kehittää päivähoidon toimintaa pedagogisesta näkökulmasta. Kasvatustieteilijänä ja toiminnan kehittäjänä hän ymmärsikin tietotekniikan käyttöönoton yhteydessä olevan mahdollista muuttaa myös päivähoidon pedagogista sisältöä. Hän innostui hankeideasta ja alkoi osallistua tutkijoiden tapaamisiin.

Lehtori keskusteli tietotekniikan hyödyntämisen lisäämisestä päivähoidossa Liitoskunnan varhaiskasvatuksen johtajan kanssa, joka kiinnostui verkoston ideasta. Tutkimushankkeen tiimoille oli muodostunut selkeä ryhmä, joka oli sitoutunut edistämään tutkimushankkeen ja verkoston rakentamista. Siihen kuuluivat kaksi tietojärjestelmätieteen tutkijaa, Lehtori, Liitoskunnan johtaja, Proffa sekä Kirjoittaja.

7.3 Verkoston synty

Päivähoidon aluepäällikkö innostui kovasti puuhastelustamme. Erityisesti Lehtorin mukanaolo tuntui hänestä tärkeältä. Mulle ja Proffalle alkoi paljastua Lehtorin tapaisen henkilön tärkeys. Hän on näköjään jonkinasteinen guru omalla alallaan.

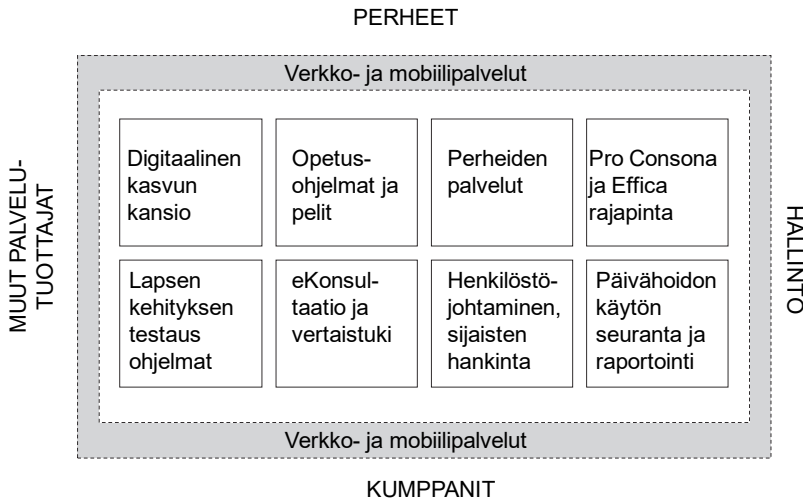
Proffan ja Kirjoittajan Itä-Suomen neuvottelumatkan muistiinpanoja

Syksyn 2005 aikana päivähoidon hankeajatuksista keskusteltiin ryhmän toimesta kaupunkien päivähoidon johtajien kanssa ympäri Suomea. Tarkoituksena oli, paitsi löytää lupaavia yhteistyökumppaneita mahdolliseen hankkeeseen, myös kehittää hankkeen ideaa.

Kuntien mielenkiinnon herättämiseksi tietotekniikan hyödyntämiseen Lehtori organisoii seminaarin Maakunnan päivähoidon johtajille. Siellä esitettiin tutkijoiden ideoimaa älypipoa esimerkkinä tietotekniikan käytöstä. Tätä käytettiin myöhemmin keskusteluissa useaan otteeseen esimerkkinä tietotekniikan mahdollisuuksista. Ideassa lapsen vaatteeseen tai päähineeseen laitetaan passiiviseen radioteknologiaan perustuva etäluettava tunnistus⁵ ja päiväkodin tiloihin sijoitetaan sensorit, joilla seurataan tunnisteen paikkaa. Lapsen poistuessa alueelta seuraa hälytys. Keskustelu älypiposta toikin esille eräässä kunnassa olevan rakenteilla lasten kellokortti. Siinä vanhempi tai lapsi vetää kolikon kokoisen läpyskän etälukijan ohitse päivähoitoon tullessa ja sieltä lähdetessä. Järjestelmän tuottamaa läsnäolotietoa hyödynnetään raportoinnissa ja työvoiman allokoinnissa.

⁵ Radiotaajuinen etätunnistusmenetelmä (Radio Frequency Identification, RFID)

Proffa teki alla olevan kuvan, jossa hahmoteltiin päiväkodin tietojärjestelmän osia ja sidosryhmiä. Hankkeen markkinoinnissa tätä kalvoa, älypipon ideaa ja lasten kellokorttia hyödynnetyttiin useasti. Ne kaikki herättivät kiinnostusta päivähoiton johtajien piirissä auttaen näin oivaltamaan tapoja tietotekniikan hyödyntämiseksi.



Kuva 18: Varhaiskasvatuksen sovellusten luokittelua

Joulukuussa 2005 Proffa ja Kirjoittaja kävivät neuvottelemassa suurehkon itä-suomalaisen kaupungin päivähoiton johdon kanssa yhteistyöstä. Yksi keskustelun aihe oli älypipo. Päivähoidon johto näki siinä välineen, joka mahdollistaisi tunti-perustaisen hoitolaskutuksen. Tämä puolestaan ohjaisi vanhempia hoitamaan lapsiaan enemmän osaa päivästä, mikä puolestaan vähentäisi henkilökunnan tarvetta ja kunnan kuluja. Tapaamisen puitteissa kävi ilmi Lehtorin olevan varsin arvostettu varhaiskasvatuksen asiantuntija Suomessa. Kaupungin edustajat olivatkin kiinnostuneita tämän roolista mahdollisessa hankkeessa. Kyseinen kaupunki ei kuitenkaan lähtenyt mukaan yhteistyöhön.

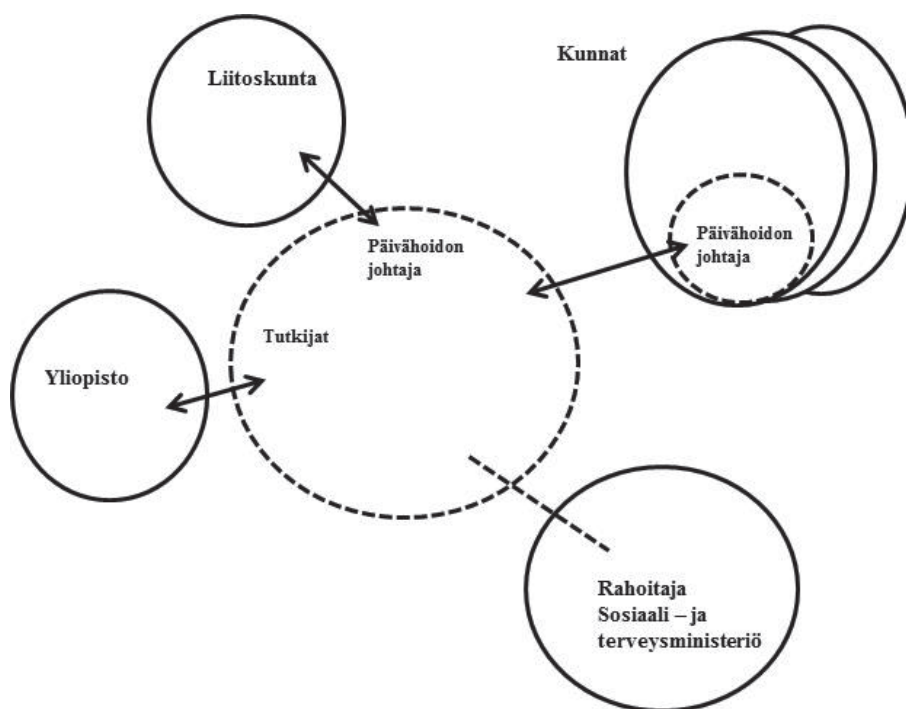
Alkuperäinen idea päivähoiton tietotekniikan toimialatasoisesta verkostosta ei ottanut sen sijaan tuulta alleen. Ohjelmistotoimittajille järjestettiin seminaari tammikuussa 2006, jossa oli mukana edustajia kahdesta isosta ja kahdesta pienestä ohjelmistoyrityksestä. Keskustelussa kävi ilmi, että ohjelmistotoimittajien keskinäiseen yhteistyöhön ei ollut edellytyksiä. Verkoston kehittämisessä keskityttiin tämän jälkeen päivähoiton palveluntuottajiin.

Neuvottelujen IT-toimittajien kanssa kariuduttua tekivät Liitoskunnan johtaja, Lehtori ja Proffa suunnitelman monivuotisesta yhteistyöstä kuntien ja tutkijoiden kesken⁶. Ensimmäisessä yksivuotisessa hankkeessa määriteltäisiin karkealla tasolla

⁶ Suunnitelma on kuvattu tarkemmin hankkeen loppuraportissa (Salmela & Pihlaja, 2006)

kehitettävät päivähoidon prosessit ja niitä tukevat tietojärjestelmät. Jatkohankkeessa kehitettäisiin toimittajien kanssa prosesseja tukevat tietojärjestelmät, jonka jälkeen tapahtuisi käyttöönotto osallistuneissa kunnissa. Suunnitelman lisäksi tekivät Proffa ja Liitoskunnan johtaja materiaalia päivähoidon johdon tueksi heidän käydessä neuvotteluja kuntien päättäjien kanssa. Suunnitelmassa korostettiin saavutettavia hyötyjä. Kuntien päättäjille taas kuvattiin kehittämistarve, kehitystyön periaatteet, tavoitteet, kustannukset, rahoitus, organisointi sekä hankkeen ohjaus.

Alla oleva kuva esittää verkoston tilaa joulukuussa 2005. Tutkijat ja Liitoskaupungin johtaja olivat sitoutuneet edistämään verkoston syntyä ja muodostivat näin selvän koordinoivan ryhmän. Hanketta oli markkinoitu alueen kunnille ja niiden avainhenkilöt, päivähoidon johtajat, olivat jossain määrin tietoisia hankeideasta. Heihin ryhmällä oli hyvät kontaktit niin Lehtorin kuin Liitoskaupungin johtajan kautta. Minkäänlaista sitoutumista ei kuitenkaan oltu vielä haettu. Vastaavasti Sosiaali- ja terveysministeriö oli käynnistänyt sosiaalialan tietoteknologihankkeen, josta olisi mahdollista hakea rahoitusta hankkeelle.



Kuva 19: Ydinryhmä ja verkosto alkuvaiheessa

Suunnitelman mukaan ensimmäisessä yksivuotisessa hankkeessa tarkoituksena on saada kuntien päivähoidon henkilökunta yhdessä varhaiskasvatuksen ja tietojärjestelmätieteen tutkijoiden kanssa innovoimaan tietotekniikan hyödyntämistä ja

pohtimaan seminaareissa uusien pedagogisten lähestymistapojen käyttöönottoa. Uuden teknologian hankinta ja käyttöönotto koulutuksineen ja prosessimuutoksineen tapahtuisi jatkohankkeessa.

Hankkeen markkinointi tapahtui helmi- maaliskuussa pääosin Lehtorin ja Kirjoittajan toimesta. He keskustelivat kuntien päivähoidon johdon kanssa puhelimitse ja kasvokkain. Lisäksi hankesuunnitelmaa esiteltiin maakunnan sosiaalialan IT-neuvottelukunnalle, jossa ei ollut edustettuna päivähoidon johtajia. Sen sijaan paikalla olleet sosiaalijohtajat pitivät ehdotusta hyvänä ja muistuttivat luottamusmiehiin pohjautuvan päätöksenteon kunnissa vaativan konkreettisia hanke-esityksiä.

Kuntien sitoutuminen verkostoon tapahtui kahdessa vaiheessa. Ensin koordinoivan ryhmän jäsen sitoutti kunnan päivähoidon johtajan. Tämä puolestaan neuvotteli joko oman esimiehensä tai luottamusmiesjohdon kanssa kunnan osallistumisesta yhteistyöhön. Mukaan lähteneet kunnat sitoutuivat muodollisesti yhteiseen rahoitushakemukseen, jossa oli kuvattuna verkoston tavoitteet, keinot niiden saavuttamiseksi ja budjetti. Siinä olivat mukana muodollisen hakijan, Liitoskaupungin lisäksi Isokaupunki, Maalaiskunta ja Pienkaupunki.

7.4 Yksivuotinen hanke

Toukokuun alussa 2006 tuli positiivinen rahoituspäätös Sosiaali- ja Terveysministeriöstä ja hankkeella oli käytettävissä ulkoista rahoitusta 50 000€ yksivuotiseen kehityshankkeeseen. Lehtori tarkensi hankesuunnitelmaa ja organisoitumista ennen kesälomia olleeseen ensimmäiseen ohjausryhmän kokoukseen, johon osallistuivat osallistuvien kuntien päivähoidon johtajat. Hakemusvaiheessa kunnat olivat tehneet ainoastaan yhteisen rahoitushakemuksen, jossa oli sovittu Liitoskunnan toimivan rahoituksen hakijana. Ohjausryhmän kokouksessa sovittiin Liitoskunnan vastaavan rahaliikenteestä ja kuntien tekevän sen kanssa sopimukset. Asian sopiminen näytti olevan pelkkä rutiinitoimenpide eikä asiasta keskusteltu juurikaan. Keskustelu koski enemmänkin käytännön asioita, kuten keneen ollaan yhteydessä rahaliikenteen hoidossa ja kuinka tapahtumat kirjataan kirjanpidossa.

Seuraavassa kesäkuun ohjausryhmän kokouksessa sovittiin hankkeen johtamisesta. Yhteistyön koordinointi tapahtuu ohjausryhmässä. Siihen kuuluu kuntien edustajien lisäksi Proffa, Lehtori ja Kirjoittaja, joka toimii ohjausryhmän sihteerinä. Puheenjohtajaksi valittiin Liitoskunnan johtaja, koska hän oli muodollisesti hanketta isännöivän kunnan edustaja. Lehtori esitteli seuraavalla sivulla taulukossa olevan yksivuotisen hankkeen toteutussuunnitelman. Yhteistyö tapahtuisi kolmessa erillisessä työpajassa, joissa on mukana päivähoidon ihmisiä eri kunnista sekä tutkijoita. Ne kokoontuisivat kukin kolme kertaa. Lisäksi tehtäisiin muutamia erillisselvityksiä tutkijoiden ja pro gradu opiskelijoiden toimesta.

Taulukko 12: Ehdotus ensimmäisen hankkeen vaiheiksi

Vaihe I	Aloitusseminaari ja ohjaus työpajatyöskentelyyn		
Vaihe II	Selvitystehtäviä hankekunnille ja tutkijaryhmälle		
Vaihe III	Työpaja A/1	Työpaja B/1	Työpaja C/1
Vaihe IV	Tehtäviä työpajatyöskentelyyn osallistuneille ja tutkijaryhmälle.		
Vaihe V	Työpaja A/2	Työpaja B/2	Työpaja C/2
Vaihe VI	Kehitysehdotuksia tieto- ja viestintätekniikan käytön lisäämiseksi päivähoidossa		

Työpaja A on tarkoitettu päivähoidon johdolle ja suunnittelijoille. Sen tehtävänä on hoitopaikkojen suunnittelun ja hoidon sopimisen prosessien kehittäminen. Työpaja B on suunnattu päivähoitajille ja hallinnolle. Siinä pohditaan hallinnon prosessien kehittämistä. Työpaja C:ssä puolestaan varhaiskasvatuksen asiantuntijat, kuten lastentarhanopettajat ja erityislastentarhanopettajat, kehittävät uusia tapoja hyödyntää tietotekniikka työssään. Lisäksi tehdään muutama erillisselvitys opiskelijoiden ja tutkijoiden toimesta. Hankkeessa tarkoituksena on määritellä varsinaiset kehityskohteet tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi, jotka sitten toteutetaan myöhemmin mahdollisessa jatkohankkeessa.

Alkusyksystä 2006 ohjausryhmän kokouksessa keskusteltiin, mitä hankkeessa oikeastaan oli tarkoitus tehdä. Tämän yhteydessä kävi ilmi, että osanottajilla oli varsin erilaiset käsitykset hankkeen tarkoituksesta. Keskustelujen myötä löytyi yhteinen sävel: yksivuotinen hanke on selvitysluonteinen ja varsinainen kehityshanke on vuorossa myöhemmin. Samassa yhteydessä puhuttiin erillisestä johdon tietohallintokoulutuksesta, jolle tunnistettiin olevan selvä tarve. Asia ei kuitenkaan edennyt koskaan tätä keskustelua pidemmälle.

Proffa toimi koko hankkeen tutkimusjohtajana ja Lehtori projektipäällikkönä organisoiden ja valvoen työpajojen toiminnan. Tutkimuksessa mukana olleet tutkijat osallistuivat myös hanketoimintaan. Yksittäisten työpajojen eteneminen oli tutkijoiden vastuulla ja Kirjoittaja toimikin vetäjänä tietotekniikan sovelluskohteita pohtineessa työpajassa.

Syksyn alkaessa osoittautui työpajojen liikkeellelähtö takkuiseksi, koska kunnat eivät olleet saaneet nimettyä osanottajia niihin. Lehtorin pienen patistelun jälkeen työpajoihin saatiin kuitenkin osallistujat ja niiden toiminta käynnistyi. Samalla työskentelyn painopiste siirtyi ohjausryhmästä työpajoihin. Ohjausryhmän loppusyksyn tapaamisessa todettiin osahankkeiden lähteneen liikkeelle hyvin lukuunottamatta päivähoidon suunnittelun ja johtoon keskittynyttä työpajaa. Ohjausryhmä sopi sen asioita käsiteltävän seuraavassa tapaamisessa tarkoituksena saada mukaan

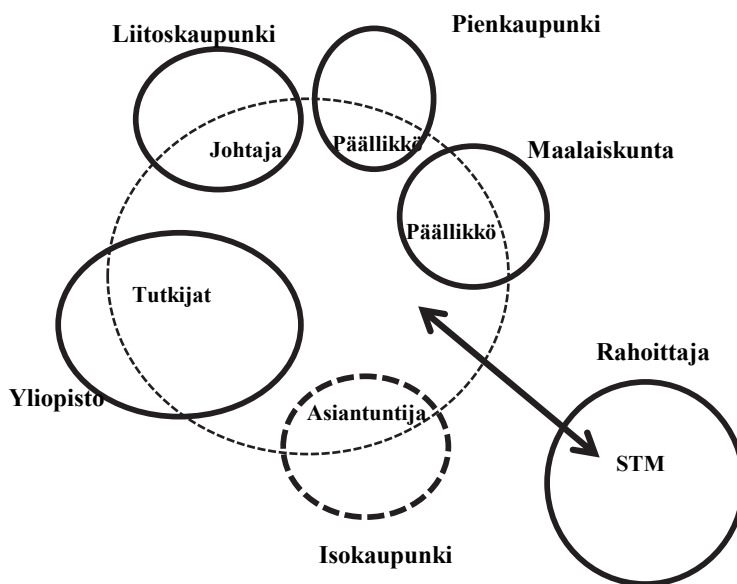
myös johdon näkemystä. Muut kaksi työpajaa olivat toimeksiannoiltaan yksinkertaisempia ja näyttivät olevan saamassa työnsä syksyn aikana valmiiksi.

Jatkohankkeen markkinointi alkoi jo ensimmäisen hankkeen aikana loppusyksyllä 2006. Lehtori järjesti seminaarin, jossa oli osallistujia hankkeessa olevien kuntien lisäksi alueen muista kunnista. Siellä käydyssä keskustelussa jatkohanke nähtiin hyödylliseksi ja sen yhdeksi teemaksi ehdotettiin perhepäivähoidon tietotekniikan hyödyntämistä.

Loppusyksyn ohjausryhmän kokouksessa keskusteltiin myös jatkohankkeen muodostamisesta. Työpajoissa oli noussut esiin kehitysideoita liittyen lasten kirjaamiseen ja perhepäivähoitajien työhön. Ohjausryhmän päivähoitojohtajat pitivät tärkeänä perhepäivähoitajien saamista mukaan hyödyntämään tietotekniikkaa. Liitoskunnan johtaja ehdottikin harkittavaksi hanketta, jossa sovellustoimittajan kanssa kehitetään matkapuhelinta hyödyntävä sovellus perhepäivähoitossa olevien lasten läsnäolotietojen kirjaamiseksi.

Viimeisessä ohjausryhmän kokouksessa toukokuussa 2007 käytiin läpi hanke-
raporttia ja arvioitiin tavoitteiden toteutumista. Yhteistyötä pidettiin onnistuneena ja jatkohankkeeseen kohdistui paljon odotuksia. Hankkeen puitteissa syntynyttä Päivähoidon tietotekniikan kehittäjän opasta pidettiin myös hyödyllisenä⁷. Olihan se ensimmäinen suomenkielinen varhaiskasvatuksen tietotekniikka käsittelevä julkaisu Suomessa.

⁷ Katso (Pihlaja, Salmela, & Vahtera, 2008)



Kuva 20: Verkosto ja ydinryhmä ensimmäisen hankkeen lopulla

Yllä oleva kuva esittää verkoston tila alkuvuonna 2007, kun ensimmäisen hankkeen työpajat oli pidetty. Maalaiskunnan ja Pienkaupungin päivähoidon päälliköt olivat integroituneet tutkijoiden ja Liitoskaupungin johtajan alkujaan muodostamaan ryhmään. Isokaupungin edustajana ei ollut muista kunnista poiketen päivähoidon johtaja. Häntä edusti päivähoidon asiantuntija, joka osallistui harvakseltaan ohjausryhmän kokouksiin ja hän jäi selvästi koordinoivan ryhmän ulkopuolelle. Lisäksi hänellä ei ollut asemastaan johtuen valtuuksia tehdä ohjausryhmän kokouksissa sitoumuksia, mikä haittasi yhteistoimintaa. Yhteistyö rahoittajan kanssa oli formaalia. Rahoittaja oli kuitenkin myöntänyt rahaa selvityshankkeeseen ja oli näin epäsuorasti sitoutunut myös jatkohankkeen rahoittamiseen.

Kesäkuussa 2007 Lehtori organisoii yksivuotisen hankkeen tiedotusluonteisen päätösseminaarin, johon saapui osanottajia hankkeessa mukana olevista kunnista. Lisäksi mukana oli päivähoidon ammattilaisia ympäri Suomea kaukaisempien oloissa Kainuusta. Seminaarin keskeinen ajatus oli kertoa, minkälaisia hyötyjä tietotekniikan avulla on saavutettavissa. Keskustelussa tuli ilmi seminaarin olleen ensimmäinen kerta, kun tietotekniikan hyödyntämistä tarkasteltiin varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Samoin oli nähtävissä varhaiskasvatustajien piirissä olevan heräämässä kiinnostusta tietotekniikan hyödyntämiseen erityisesti lasten vanhempien kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.

7.5 Jatkohanke

Taas menttiin vanhan kaavan mukaan. Ensin kerrottiin mitä meinataan ja lopussa kysyttiin suoraan kuntien sitoutumista hankkeeseen.

Muistiinpano ohjausryhmän kokouksesta

Tammikuun alussa 2007 ohjausryhmän tapaamisessa selviteltiin kuntien sitoutumista jatkohankkeeseen. Isokaupungin edustaja ei ollut mukana tässä tapaamisessa. Muiden ohjausryhmän jäsenten lisäksi oli läsnä päivähoidon henkilöstöä Maalaiskunnasta. Maalaiskunnan päivähoidon johtaja halusi sitouttaa kuntansa henkilökuntaa mahdolliseen jatkohankkeeseen heti alusta alkaen. Selkeiksi kehitysteemoiksi keskustelussa vahvistuivat perhepäivähoitajien mobiilisovellukset, päivähoidon ja kotien väliseen vuorovaikutukseen liittyvien WWW-sivujen kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen substanssin puolelta varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvät seikat. Paikalla olleet ohjausryhmän kuntajäsenet vaikuttivat varsin innostuneilta jatkohankkeesta ja uskoivat saavansa luottamusmiesjohdon suostumuksen osallistumisesta.

Ohjausryhmän keskustelujen pohjalta tekivät Proffa ja Liitoskaupungin johtaja hanke-ehdotuksen hakemuksen muotoon. Tämän lisäksi Proffa tuotti materiaalia päivähoidon johtajille hankkeesta. Ne oli tarkoitettu tukemaan päivähoidon johtajia näiden neuvotellessa omien päättäjiensä kanssa osallistumisesta hankkeeseen ja informoidessa omia alaisiaan tulevasta hankkeesta. Päivähoidon johtajille tehtyä materiaalia hyödynnettiin myös Proffan ja Kirjoittajan neuvotteluissa pienen kaupungin päivähoidon johtajan kanssa, joka suhtautui positiivisesti hankkeeseen. Kyseisessä kaupungissa oltiin kehittämässä perhepäivähoitajien mobiilia kirjaussovellusta ja yhteishanke muiden kuntien kanssa perhepäivähoidon tietotekniikan hyödyntämiseksi olisi sopinut hyvin tähän. Päivähoidon johtaja ei nähnyt kuitenkaan realistiseksi saada päätöstä hankkeeseen osallistumisesta läpi lautakunnassa ja neuvottelut yhteistyöstä päättyivät tähän.

Helmikuun lopussa pidettiin ohjausryhmän tapaaminen, jossa sovittiin jatkohankkeen muodostamisesta. Liitoskaupunki lupasi toimia taas hakijakuntana. Siellä oli tehty hankkeesta varaus budjettiin ja sosiaalijohtaja oli tehnyt päätöksen osallistumisesta. Maalaiskunta ja Pienkaupunki olivat alustavasti mukana. Kummankin kunnan sosiaalilautakunnan tiedettiin suhtautuvan positiivisesti hankkeeseen ja määrärahavaraus oli tehty mutta lopullinen päätös puuttui vielä. Isokaupungin mukaantulo oli koko ajan epävarmaa. Vähän ennen hakemuksen jättämisen takarajaa helmikuun lopulla tuli tieto Maalaiskunnan ja Pienkaupungin mukaantulosta Isokaupungin jäädessä pois.

Toukokuussa 2007 positiivisen rahoituspäätöksen jälkeen oli ohjausryhmän tapaaminen, jossa keskusteltiin päättyvästä hankkeesta ja käynnistyvästä jatkohank-

keesta. Uuden hankkeen ohjausryhmän muodostivat mukana olleiden kuntien päivähoidon johtajat, Proffa Lehtori ja Kirjoittaja. Liitoskunnan johtaja oli lähettänyt ohjausryhmälle etukäteen ehdotuksen kuntien välisestä sopimuksesta. Se oli yksinkertainen kaksi sivua pitkä paperi, jossa sovittiin ohjausryhmän kokoonpanosta sekä kuntien omavastuun jakaantumisesta. Ohjausryhmä totesi sopimuksen olevan varsin selvä ja se allekirjoitettiin ilman keskustelua. Rahaliikenne hoituisi Liitoskaupungin kautta, kuten oli tapahtunut ensimmäisessä hankkeessakin.

Kesälomien kynnyksellä oli uuden hankkeen ohjausryhmän ensimmäinen varsinainen kokous, jossa sovittiin ohjausrakenteet. Liitoskaupungin johtaja valittiin ohjausryhmän puheenjohtajaksi ja Kirjoittaja sihteeriksi. Proffa oli vastuullinen tutkija. Lehtori koko oli hankkeen puolipäiväinen projektipäällikkö. Hänen tekemänsä suunnitelman mukaan hanke jakautuu kolmeen, kaikille kunnille yhteiseen osahankkeeseen. Kutakin osahanketta kohti muodostetaan kuntakohtaiset projektiryhmät projektipäälliköineen. Tämän lisäksi on osahankekohtainen ylikunnallinen ryhmä, jossa on osallistujien valitsema puheenjohtaja ja Kirjoittaja sihteerinä tuomassa kehittämisosaamista. Lisäksi jokaisella kunnalla on oma ohjausryhmä, joka koordinoi yksittäisen kunnan tasolla osahankkeita. Ohjausryhmän keskusteluissa oli jo ensimmäisen hankkeen aikana noussut esiin kuntien tarve laajentaa toiminnan kehittämiseen ja tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvää osaamista myös johdon ulkopuolelle. Lehtori ehdotti kuntien osahankkeiden vetäjien osallistumista koko hankkeen ohjausryhmän toimintaan, kuten myös myöhemmin tapahtui.

Lehtorin tekemä tarkennettu suunnitelma koostui vuorovaikutuksen, perhepäivähoitajien raportoinnin ja tietotekniikan koulutuksen osahankkeista. Ensinmainitussa kehitetään varhaiskasvatuksen ja kodin välistä vuorovaikutusta. Tarkoituksena on luoda kunnan päivähoidon ja yksittäisen päiväkodin WWW-sivustot ja organisoida sivujen myöhempi ylläpito. Samassa osahankkeessa päivitetään kuntien varhaiskasvatussuunnitelmia vastaamaan moderneja pedagogisia suuntauksia. Toisen osahankkeen, Perhepäivähoitajien raportointi, laajana tavoitteena on parantaa perhepäivähoidon imagoa ja samalla kehittää työtapoja. Varsinaisena kehityskohteenä on perhepäivähoidon kirjaamisen prosessi, jossa käsin tapahtuva lasten tulo- ja lähtöaikojen kirjaus muutetaan tapahtuvaksi matkapuhelimen välityksellä. Kolmas, tietotekniikan koulutuksen osahanke, keskittyy tietotekniikan perustaitojen hyödyntämisen lisäämiseen. Se sisältää perussovellusten (Word, Excel sähköposti jne.) käytön opastusta. Ohjausryhmässä käytiin tämän yhteydessä keskustelua digikameroiden käytöstä päiväkodeissa, joiden käyttöönottamiseen arvioitiin tarvittavan koulutusta.

Kirjoittaja keskusteli Proffan kanssa ohjausryhmän kokouksen jälkeen osahankkeista, joiden liikkeellelähtö tuskin tapahtuisi ilman apua. Proffa laatikin kunta-

kohtaisen kehittämissuunnitelman rungon, jossa oli kohdat aikataulutukselle, osahankkeiden sidosryhmien tunnistamiselle, kuntakohtaiselle projektiorganisaatiolle ja teknisen infrastruktuurin tilalle. Kirjoittaja lähetti sen kuntiin juuri ennen lomia.

Lomien jälkeen kesällä 2007 myös tutkijat organisoituivat Lehtorin toimesta. Kullakin osahankkeelle nimettiin vastaava tutkija, jonka tehtävä oli käynnistää osahanke. Ajatus oli saada varsinainen vetäjä kunnasta myöhemmin tutkijan jäädessä tukemaan tätä. Kirjoittaja toimi vastaavana tutkijana perhepäivähoitajien mobiiliin kirjauksen ja raportoinnin osahankkeessa.

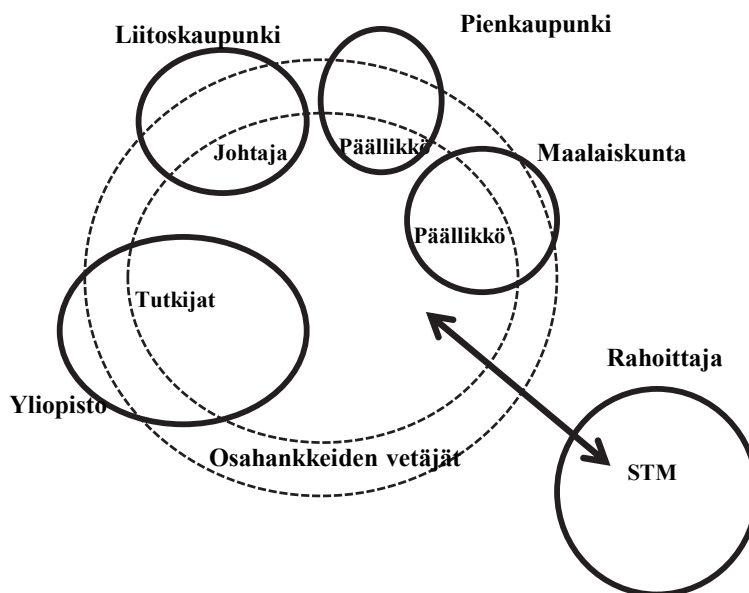
Ennen elokuun lopun ohjausryhmän kokousta Kirjoittaja soitti kuntiin ja kyseli kuntakohtaisen hankesuunnitelman tilaa. Kaikissa kunnissa oli suunnitelman teko ja siihen liittyvä organisointi lähtenyt liikkeelle, tosin vaihtelevalla intensiteetillä. Ohjausryhmän kokouksessa todettiin, että kaikkien kuntien saaneen suunnitelmansa tehtyä. Maalaiskunta oli tehnyt kirjallisen suunnitelman. Sen sijaan Liitoskaupunki ja Pienkaupunki esittivät suullisesti etenemissuunnitelmaansa. Kokouksessa kävi ilmi, että Liitoskaupungissa oli käynnistynyt selvitystyö tulevaisuudessa käytettävästä päivähoiton sovelluksesta. Siellä oli tehty sen vuoksi päätös jäädyttää olemassa olevaan päivähoiton tietojärjestelmään liittyvät kehityshankkeet. Näin Liitoskaupungin johtaja katsoi, että hänen kuntansa joutuu vetäytymään perhepäivähoitajien raportoinnin hankkeesta.

Marraskuussa pidettiin samana päivänä ensin ohjausryhmän kokous ja sen jälkeen kaikkien osahankkeiden yhteistapaaminen, jossa alustettiin osallistuja tulevasta hankkeesta. Ohjausryhmässä keskusteltiin osahankkeiden ja kuntakohtaisten hankkeiden vetäjistä. Osahankkeiden vetovastuu oli ollut selvästi siihen saakka mukana olleiden tutkijoiden harteilla ja nyt haluttiin vetovastuu siirtää kuntiin.

Näyttää siltä, että Liitoskunta keskittyy WWW-sivuihin ja koulutukseen. Maalaiskunta perhepäivähoitajien mobiiliin ratkaisuun ja hyödyntää koulutusta. Pienkaupunki vähän pallo hukassa.

Muistiinpano ohjausryhmän kokouksesta

Loppusyksyn 2007 aikana kunnat organisoituivat Lehtorin ja Kirjoittajan pienen patistelun myötä suunnitelmarunгон mukaisesti. Kussakin kunnassa oli nyt vuorovaikutuksen ja koulutuksen hankeryhmät. Lisäksi Pienkaupungissa ja Maalaiskunnassa oli perhepäivähoitajien raportoinnin projektiryhmät. Työskentely osahankkeissa lähti liikkeelle. Tosin osaa ryhmistä jouduttiin hieman auttamaan, kuten Kirjoittaja ja Proffa olivat veikanneet. Kunnissa oli selvästi havaittavissa olevan erilaiset painotukset osahankkeita kohtaan.



Kuva 21: Verkosto ja sen ydinryhmä jälkimmäisessä hankkeessa

Yllä oleva kuva esittää verkoston ja sitä rakentaneen ydinryhmän tilan talvella 2008. Yhteistyötä koordinoitua hankkeen ohjausryhmää laajennettiin tiedonkulun parantamiseksi ja organisaatioiden sitoutumisen lisäämiseksi. Sen muodostivat mukana olevien kuntien päivähoidon päälliköt, tutkijat ja kuntakohtaisten hankkeiden vetäjät. Laajennetulla kokoonpanolla haluttiin lisätä tiedon kulkua niin hankkeiden kuin osallistuvien kuntien välillä.

Raha-asiat selvästi tabuja

Muistiinpano ohjausryhmän kokouksesta

Joulukuun ohjausryhmän tärkein teema oli hankkeen kokonaisbudjetti ja sen jakautuminen eri osahankkeiden kesken. Alkuperäinen ajatus oli jakaa budjetti kuntien asukasluvun perusteella. Kunnille oli kuitenkin muodostunut osahankkeisiin erilaiset painotukset: Liitoskaupunki oli jättäytynyt pois perhepäivähoitajien raportointihankkeesta, kun taas Maalaiskunnalle se oli tärkein. Käyty keskustelu oli selvästi kiusallinen päivähoidon johtajille ja Lehtorille. Eikä se ei oikein johtanut mihinkään. Lopuksi Proffa lupasi tehdä yhteisen budjetin, jotta olisi edes jotain suunnittelun pohjaksi. Budjettia voitaisiin tarkentaa myöhemmin keväällä, kun on tiedossa osahankkeiden budjetit. Ehdotus hyväksyttiin.

Helmikuun 2008 ohjausryhmän kokoukseen mennessä Proffa oli saanut laskelmat kaikkien osahankkeiden osalta ja teki niiden pohjalta hankkeen kokonaisbud-

jetin. Lähtökohtana siinä oli, että jokainen kunta saa käyttöönsä oman maksuosuutensa ja muutenkin pyritään tasapuolisuuteen rahanjaossa. Varhaiskasvatuksen johtajat olivat tyytyväisiä ehdotukseen, eikä rahanjakoon liittyviin seikkoihin enää palattu.

Keväällä oli vielä kaksi ohjausryhmän tapaamista, joissa tarkasteltiin osahankkeita. Niistä osa oli lähtenyt liikkeelle. Päivähoidon johtajat aktivoivat omia kuntaryhmiään ja kaikki osahankkeet olivatkin syksyllä 2008 täydessä vauhdissa. Talven 2008-2009 aikana ohjausryhmä kokoontui muutamia kertoja seuraamaan hankkeiden edistymistä ja rahoituksen riittävyttä. Seuraavassa kuvataan tarkemmin osahankkeiden etenemistä ja kerrotaan kuinka verkoston toiminta päättyi ⁸.

7.5.1 Osahankkeet ja yhteistyön päättyminen

Perhepäivähoidon mobiilin kirjaamisen osahankkeessa kehitettiin perhepäivähoidotajien palkkion maksun prosessia. Perhepäivähoitaja hoitaa lapsia omassa kodissaan ja palkkio pohjautuu lasten lukumäärään. Perhepäivähoitajat toimittavat kuu-kausittain palkkioiden laskemista varten listan lasten päivittäisistä tulo- ja lähtöajoista. Tietojen perusteella lasketaan perhepäivähoitajien palkkion määrä sekä maksettavat ateriakorvaukset. Hankkeen tavoitteena oli henkilö- ja kustannussäästöjen lisäksi tavoite oli saada perhepäivähoitajille kunnan matkapuhelin. Sen ei pelkästään arvioitu lisäävän lasten turvallisuutta ja perhepäivähoitajien tavoiteltavuutta, vaan arveltiin ohjausryhmän keskusteluissa myös kohentavan perhepäivähoitajien ammatin arvostusta ja sitä kautta edistävän uusien ihmisten hakeutumista alalle.

Osahanke organisointiin Lehtorin ajatusten mukaisesti kahteen kuntakohtaiseen hankeryhmään, joiden tehtävä oli hoitaa kunnan sisällä ohjelmiston ja puhelimien hankintaan ja käyttöönottoon liittyvät asiat. Näiden lisäksi oli ylikunnallinen ryhmä, jossa oli tarkoitus pohtia hankintaan ja käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä ja koordinoida yhteistyötä. Jälkimmäisen ryhmän toiminnan käynnistäminen ja erilainen auttaminen oli Kirjoittajan vastuulla.

Kuntien yhteinen ryhmä kokoontui muutamia kertoja alkusyksystä 2007. Ryhmä ei saanut valituksi keskuudestaan puheenjohtajaa ja Kirjoittaja toimi vetäjänä ensimmäisen syksyn. Ryhmän jäsenet olivat varsin epätietoisia, mitä hankkeella haetaan ja mitä kukin tekee. Selvä käänne oli marraskuun tapaaminen, jossa oli mukana kaavaillun sovelluksen toimittajan edustaja. Sen jälkeen ryhmä alkoi hahmottaa, mistä hankkeessa oli kysymys. Tapaamisessa oli paikalla myös Maalaiskunnan päivähoidon päällikkö, joka otti kokouksessa selvästi ohjaavan roolin. Hän kertoi, miten hanke etenee ja organisoituu pääpiirteissään Maalaiskunnassa.

⁸Osahankkeet on kuvattu tarkemmin hankkeen loppuraportissa (Pihlaja, 2010)

Etenemissuunnitelma oli selvästi hyväksyttävissä myös Pienkaupungissa. Tämän jälkeen saatiin sovittua hankinnan ja käyttöönoton aikataulus kummankin kunnan suhteen. Samassa yhteydessä ryhmä valitsi keskuudestaan vetäjän.

Helmikuussa 2008 ryhmän kokouksessa kävi kaavaillun toimittajan sovellus- asiantuntija esittelemässä tarkemmin sovellusta ja työprosessin kulkua. Esityksen jälkeen oli runsasta keskustelua liittyen sovelluksen käyttöön. Ryhmän jäsenet ymmärsivät nyt sovelluksen logiikan ja tarvittavat muutokset vanhaan kirjaamisen prosessiin.

Toukokuussa Kirjoittaja teki kunnille alustavan version investointiehdotuksesta. Kunnat parantelivat sitä ja veivät omiin lautakuntiinsa, joista tuli myöntävä päätös valmistella hankintaa. Varsinainen tarjouspyyntö tehtiin samalla tavalla.

Syksyllä 2008 pidettiin ryhmän tapaaminen, jossa todettiin Maalaiskunnan ja Pienkaupungin tilanneen sovelluksen. Samalla kunnat olivat tarkastaneet käyttöönoton aikataulua. Järjestelmä olisi koekäytössä marraskuun lopussa, jonka jälkeen olisi käyttökoulutus ja sen jälkeen varsinainen käyttöönotto.

Seuraavan kerran ryhmä kokoontui vasta toukokuussa 2009, jolloin sovellus oli käytössä kokonaisuudessaan kummassakin kunnassa. Mobiiliin kirjaamisen ja paremman kommunikaation mahdollistamiseksi hankittiin 44 perhepäivähoitajille älypuhelin. Käyttöönotto oli työprosessimuutosten osalta mennyt hyvin. Sovelluksen käyttöönotossa oli Maalaiskunnalla ollut ongelmia tietojen siirtämisessä. Pienkaupunki oli törmännyt samaan ongelmaa mutta onnistunut ratkaisemaan sen. Kuntien hankeryhmät eivät olleet keskustelleet tästä ongelmasta keskenään. Kaiken kaikkiaan vaikutti siltä, että Pienkaupunki oli panostanut selvästi enemmän koulutukseen kuin Maalaiskunta.

Perhepäivähoitajien mobiilin kirjaamisen hankkeen lisäksi oli kaksi muuta osahanketta: tietotekniikan osaamisen sekä vanhempien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäämisen hankkeet. Kumpikin oli organisoitu kuten edellä kuvattu perhepäivähoidon hanke. Tutkijat auttoivat ryhmiä käynnistymisessä ja organisoinnissa. Myöhemmissä vaiheissa he toivat myös omaa erikoisosaamistaan kehittämiseen.

Tietotekniikan osaamisen hanke oli pääosin koulutusta. Tutkijat tekivät sen alussa tarvekartoituksen lomakekyselyllä. Ohjausryhmä valitsi tärkeimmäksi kohderyhmäksi noviisit käyttäjät, joille järjestettiin koulutusta tietotekniikan peruskäytöstä. Lisäksi päiväkotien johtajille järjestettiin taulukkolaskentaan liittyvää koulutusta ja päiväkotien henkilökunnalle opastusta digikameralla tapahtuvaan kuvaukseen. Kaikkiaan yli 400 henkilöä osallistui koulutukseen.

Varhaiskasvatuksen ja vuorovaikutuksen kehittämishanke koostui sisällöllisesti kahdesta teemasta, joista ensimmäinen painottui varhaiskasvatuksen vuorovaikutukseen ja toinen vanhemmille suunnattujen WWW-sivujen laadintaan. Vuorovaikutuksen osa oli koulutuspainotteinen sisältäen varhaiskasvatuksen substanssiin liittyvää luentomuotoista koulutusta. Koulutuksen loppuvaiheessa hyödynnettiin

Moodle-oppimisalustaa, jonka käyttö ei kuulunut hankkeen alkuperäisiin suunnitelmiin. Varhaiskasvattajat innostuivat selvästi Moodlen hyödyntämisestä laajemminkin. Lisäksi hankkeessa oli osio, jossa suunniteltiin ja toteutettiin yksittäisen päiväkodin WWW-sivujen sivustot ja organisoitiin niiden ylläpito. Vuorovaikutuksen hankkeeseen osallistui kaikkiaan 761 varhaiskasvattajaa.

Edellä kuvatut kolme osahanketta päättyivät toukokuussa 2009. Niiden lisäksi toteutettiin Lehtorin johdolla verkoston yksivuotisen selvityshankkeen ja sen jälkeisen kaksivuotisen kehittämishankkeen arviointi. Koko hankkeeseen osallistui 8 tutkijaa ja 8 pro gradun tekijää tietojärjestelmätieteestä ja varhaiskasvatuksesta. Julkaisuja ja opinnäytteitä syntyi 21 kappaletta. Väliarviointi tehtiin toukokuussa 2008 lähettämällä kysely osahankkeissa mukana oleville. Varsinainen jälkikäitearviointi tapahtui kaksivuotisen hankkeen lopulla ⁹.

Toukokuun 2009 ohjausryhmän kokouksessa todettiin osahankkeiden olevan pääpiirteissään lopussa ja onnistuneen hyvin. Samassa yhteydessä arvioitiin päättyvää hanketta. Kaikki tuntuivat tyytyväisiltä aikaansaannoksiin ja työskentelyyn. Hankkeen ajoituksen todettiin olleen hyvä, koska rahoitustilanne kunnissa oli muuttunut kireämmäksi. Jatkohankkeesta tai uusista kehitystarpeista ei keskusteltu. Verkosto oli työnsä tehnyt ja se purkautui.

7.6 Yhteenveto

Päivähoidon tietotekniikan edistämiseen tähänneen verkoston piti olla alkujaan toimialatasoinen. IT-toimittajien poisjäännin myötä verkoston rakentamisessa keskityttiin kuntiin. Syntyneessä verkostossa oli mukana kahden yliopiston lisäksi ensimmäisessä yksivuotisessa hankkeessa neljä kuntaa ja kaupunkia. Kaksivuotisessa jatkohankkeessa yhteistyö jatkui kolmen kunnan voimin. Sen perhepäivähoidotajien osahankkeessa hankittiin ja käyttöön otettiin perhepäivähoitajien matkapuhelimiin perustuva kirjausjärjestelmä kahdessa kunnassa. Tehdyn arviointiraportin mukaan hanketta voi kokonaisuutena kuin myös sen osahankkeita pitää onnistuneena (Pihlaja, 2010). Seuraavassa luvussa analysoidaan päivähoidon verkoston koordinoitua.

⁹ Arviointi on kuvattu tarkemmin loppuraportissa (Pihlaja, 2010)

8 PÄIVÄHOIDON VERKOSTON TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan, miten ydinryhmä onnistui rakentamaan ja myöhemmin koordinoimaan päivähoidon piirissä tapahtunutta yhteistyötä tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseksi. Verkostoa käynnistettiin yhden vuoden ajan, jonka jälkeen se toimi aktiivisesti kolme vuotta. Kehittymisen analyysi pohjautuu aiemmin kuvattuun viitekehykseen. Sinä missä sosiaalialan verkoston eteneminen jäi neuvotteluvaiheeseen, kävi päivähoidon verkosto läpi kaikki viitekehyksessä kuvatut rakentamisen vaiheet. Ensimmäisessä aliluvussa tarkastellaan koordinointia verkoston eri vaiheissa. Tämän jälkeen käsitellään merkityksen muotoutumisen ja arvioinnin jatkuvia prosesseja. Viimeksi tarkastellaan ydinryhmää ja sen yksittäisiä jäseniä.

8.1 Ydinryhmä ja koordinoinnin eteneminen

Päivähoidon verkoston rakentaminen muodostui idean synnyn vaiheesta, kahdesta kokonaisesta syklistä ja kolmannen syklin alusta, jossa verkosto päätettiin purkaa. Idean synnyn vaiheessa muodostui verkostoa rakentanut ydinryhmä, joka alkoi kehittää hanketta sen toteuttamiseksi. Tämän jälkeen alkoi ensimmäinen sykli, jossa syntyi varsinainen verkosto ja sen ensimmäinen yksivuotinen hanke. Toisessa syklissä ydinryhmän toimesta toteutettiin kaksivuotinen hanke. Kolmas sykli jäi vajaaksi. Sen alussa ydinryhmä katsoi verkoston saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Verkosto ja sitä rakentanut ryhmä hajosivat samalla. Seuraavalla sivulla oleva taulukko esittää rakentamisen vaiheet tarkemmin.

Taulukko 13: Rakentamisen vaiheet ja viitekehys

<u>Vaihe</u>	<u>Kuvaus</u>	<u>Tulos</u>
Idean synty		
Idean muo- toutuminen	Keskustelut päivähoidon toimijoiden ja tutkijoiden kanssa	Idea verkostosta
	Tutkijat ja päivähoidon johtaja kiinnostuvat ideasta	Ydinryhmä muodostuu
	Suunnitelu ja ydinryhmän sitoutuminen	Suunnitelma verkostosta
1. Sykli. Verkoston synty ja ensimmäinen hanke		
Neuvottelu	Neuvottelut avainhenkilöiden kanssa	Päivähoidon johtajien sitoutuminen
Sitoutuminen	Organisaatioiden sitoutuminen	Päivähoidon johtajat hankkivat päättäjien sitoutumisen.
Toteutus	Ohjausrakenteiden luonti	Hankkeen ohjausryhmästä verkoston ydinryhmä
Toteutus	Yhteistyön organisointi	Ydinryhmä sitoutuu toteutussuunnitelmaan ja organisoii toteutuksen kunnissa
Toteutus	Hankkeen toteutus	Ydinryhmä seuraa ja tukee osahankkeita
2. sykli. Jatkohanke		
Neuvottelu	Ohjausryhmä suunnitelee jatkohankkeen	Suunnitelma ja ydinryhmän sitoutuminen
Sitoutuminen	Organisaatioiden sitoutuminen	Ydinryhmän jäsenet hankkivat kuntansa sitoutumisen.
Toteutus	Yhteistyön organisointi	Toteutussuunnitelma ja toteutuksen organisointi
Toteutus	Hankkeen toteutus	Ryhmä seuraa ja tukee hankkeita
3. sykli. Yhteistyön päättyminen		
Neuvottelu	Keskustelu jatkotyöskentelystä	Verkosto ja ydinryhmä hajoavat

Idean synnyn vaihe alkoi keskusteluilla eri tahojen kanssa. Niiden tuloksena syntyi idea päivähoidon toimialatasoisen tietohallinnollisen verkoston muodostamisesta. Samalla syntyi tutkijoista koostunut löysähkö ryhmä, joka lähinnä ideoi tietotekniikan hyödyntämistä päivähoidossa. Varsinainen ydinryhmä syntyi, kun Liitoskunnan päivähoidon johtaja liittyi siihen. Hänen tulonsa myötä ydinryhmä tiivistyi ja sille muodostui selkeä päämäärä.

Verkoston ensimmäinen sykli alkoi neuvotteluvaiheella, jossa ydinryhmän jäsenet kävivät keskusteluja verkostoon kaavailtujen organisaatioiden avainhenkilöiden kanssa yhteistyöstä. Niiden tuloksena kolme uutta päivähoidosta vastaavaa johtajaa lupautui edistämään verkoston muodostumista jo mukana olevan Liitoskaupungin johtajan lisäksi.

Seuraavassa, sitoutumisen vaiheessa, idean toteuttamiseen lupautuneet päivähoidon johtajat neuvottelivat oman organisaationsa päättäjien kanssa sitoutumisesta verkostoon. Vaiheen lopuksi kunnat sitoutuivat yhteistyöhön muodollisella sopimuksella, joka oli yhteisen rahoitushakemuksen muodossa.

Toteutusvaihe alkoi myönteisen rahoituspäätöksen jälkeen. Koska verkosto oli uusi, luotiin ensin puitteet yhteistyölle luomalla ohjausrakenteet. Verkostoa tähän saakka epävirallisesti koordinoanut ydinryhmä lakkasi toimimasta ja verkoston keskeiseksi hallintaelimeksi perustettiin hankkeen ohjausryhmä, joka toimi nyt uutena verkoston ydinryhmänä. Alkuvaiheen ydinryhmä oli toiminut ilman muodollisia rakenteita. Uusi oli formaalimpi, jolla oli puheenjohtaja, sihteeri ja sen tapaisista pidettiin pöytäkirjaa. Huolimatta muodollisista rakenteista ydinryhmän päätökset perustuivat edelleenkin yksimielisyyteen.

Ohjausrakenteiden luonnin jälkeen alkoi varsinaisen yhteistyön suunnittelu ja organisointi. Pohjana oli Lehtorin tekemä toteutussuunnitelman, jossa hanke jaettiin osahankkeiksi. Ohjausryhmä hyväksyi suunnitelman ja tämän jälkeen päivähoidon johtajat organisoivat työskentelyn omissa kunnissaan.

Toteutusvaiheessa ydinryhmän jäsenet koordinoivat oman kuntansa työskentelyä ja ohjausryhmässä tehtiin koko verkostoa koskevia päätöksiä. Kuntien työskentelyssä ei ollut eroja lukuunottamatta Isokuntaa. Sen toiminnassa oli selkeitä tiedon kulun katkoksia. Osa näistä voidaan selittää viestinnän ongelmina isossa organisaatiossa. Toinen selitys on Isokunnan edustajan rooli ja osallistuminen ydinryhmän työskentelyyn. Hänen asemansa poikkesi muista kuntien edustajista. Hän ei ollut johtaja-asemassa eikä näin omannut henkilöresursseja. Lisäksi hän osallistui harvakseltaan ohjausryhmän kokouksiin. Ensimmäisen hankkeen toteutusvaiheessa ohjausryhmän rooli oli toimintaa seuraava ja tiedotuksellinen, koska hanke ja sen osahankkeet etenivät suunnitelman mukaisesti.

Toinen sykli alkoi ydinryhmän neuvottelulla jatkohankkeesta. Siihen oli selvää kiinnostusta ja käydyn keskustelun pohjalta Proffa teki suunnitelman jatkohankkeesta, joka hyväksyttiin. Samassa yhteydessä ydinryhmässä olevat kuntien avainhenkilöt sitoutuivat suunnitelman toteuttamiseen.

Sitoutumisen vaiheessa avainhenkilöt neuvottelivat oman kuntansa päättäjien kanssa suunnitelmassa esitettyyn yhteistyöhön osallistumisesta. Isokunta ei lähtenyt mukaan ja jäljelle jääneet kunnat tekivät sopimuksen yhteistyöstä yhteisen rahoitushakemuksen muodossa.

Myönteisen päätöksen jälkeen alkoi toteutusvaihe. Siinä ohjausryhmä hyväksyi projektipäällikön tekemän suunnitelman hankkeen ja osahankkeiden toteuttamisesta. Samassa yhteydessä tarkistettiin ohjausrakenteita ja ohjausryhmää vahvistettiin osahankkeiden kuntakohtaisilla vetäjillä. Näiden mukanaolon arveltiin parantavan tiedonkulkua verkostossa ja lisäävän samalla kuntien sitoutumista. Oh-

jausryhmä oli näin kaksitasoinen: ytimen muodostivat päivähoidon johtajat ja ulkoreunalla oli varsinaisia hankkeita vetävät henkilöt. Varsinaisen toteutuksen aikana ydinryhmä seurasi ja myös puuttui osahankkeiden etenemiseen.

8.2 Merkityksen muotoutuminen ja arviointi

Mä ajattelen nyt nii että jos ei nyt ei olisi tätä Varpe kakkosta niin tämä jäisi osittain torsoksi. Elikkä musta on niin, että jatketaan kehittämistä tästä eteenpäin.

Maalaiskunnan päivähoidon päällikkö ohjausryhmässä

Päivähoidon verkostossa merkityksen muotoutumisen ja arvioinnin prosessit käynnistyivät jo ennen varsinaisen verkoston muotoutumista. Näihin kahteen prosessiin osallistui ydinryhmän lisäksi muita toimijoita. Seuraavalla sivulla oleva taulukko esittää merkityksen muotoutumisen ja arvioinnin verkoston eri vaiheissa.

Taulukko 14: Merkityksen muotoutuminen ja arviointi

<u>Merkityksen muotoutuminen</u>	<u>Arviointi</u>
Idean synty	
Kiinnostuksen tunnistaminen	Idean toteuttavuus
Idea hahmottuu	Idean toteuttavuus
Konkreettinen kuvaus ongelmasta ja sen ratkaisusta	Suunnitelman toteutettavuus
1. Sykli. Verkoston synty ja ensimmäinen hanke	
Avainhenkilöt tunnistavat ongelman. Kohde ja rajat osin epäselvät. Psykologinen sopimus. Yhteistyö kokeilevaa.	Yhteinen tausta helpottaa avainhenkilöiden arviointia vaikuttavuudesta ja tasapuolisuutta
Kuntien muodollinen sopimus, hakemus, vahvistaa yhteistyötä.	Kuntien päättäjät arvioivat vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta
Psykologiset ja muodolliset sopimukset ohjausrakenteista vahvistavat merkitystä	Vastuuista ja ohjausrakenteista sopiminen helpottavat tasapuolisuuden arviointia
Toteutussuunnitelma ja organisointi vahvistavat yhteistyön merkitystä ja rajoja.	Yhteistyön vaikuttavuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen seurantaa
Yhteinen työskentely vahvistaa merkitystä ja luottamusta.	
2. Sykli. Jatkohanke	
Suunnitelma edistää yhteisen tarkoituksen tunnistamista. Yhteistyön kohde ja rajat selvät. Päämääräorientoitunutta.	Avainhenkilöt arvioivat vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta
Muodollinen sopimus vahvistaa yhteistyötä.	Päättäjät arvioivat vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta
Sopiminen ohjausrakenteista, toteutussuunnitelmasta ja yhteistyön organisoinnista vahvistavat merkitystä ja rajoja.	Yhteistyön vaikuttavuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen seurantaa
Yhteinen työskentely vahvistaa merkitystä ja luottamusta	
3. Sykli. Yhteistyön päättyminen	
Ydinyhmä päättää yhteistyön	Ei riittävästi vaikuttavuutta

Idean synnyn vaiheessa Proffa tunnisti keskustelujen ja aiemmin kuvatun sosiaalialan verkoston kokemusten perusteella päivähoidon piirissä organisaatioiden väliselle ei-kenenkään maalle jäävän tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvän ongelman. Hän myös arvioi sen olevan ainakin osittain ratkaistavissa. Alkuperäinen idea oli toimialatasoisen verkoston rakentaminen. Se ei kuitenkaan toteutunut ohjelmistotoimittajien poisjäännin vuoksi. Mikä oli tähän syynä, on kysymys johon vastausta ei tämän väitöskirjan puitteissa saada. Tasapuolisuuden kannalta asiaa tarkastellen pitää muistaa yritysten olleen kilpailuasetelmassa, jolloin tasapuoli-

suus ei ole edes toivottu asetelma. Vastaavasti vaikuttavuuden kannalta tarkasteltuna kilpailutilanteessa olevien yritysten muodostaman verkoston riskeinä ovat kartellit ja muut laittomat yhteistyötavat.

Kaavaillon verkoston avainhenkilön, Liitoskaupungin päivähoiton johtajan, ydinryhmään mukaantulon myötä idea alkoi konkretisoitua ja tarkentua. Hänen avulla ydinryhmä pystyi arvioimaan realistisesti kuntien päivähoiton tietotekniikan hyödyntämisen tarvetta, verkoston käyttöön saatavista resursseista sekä min-käläisiin hankkeisiin kunnan virkamies- ja luottamusmiesjohto ylipäänsä myöntyvät. Avainhenkilön tulon, idean tarkentumisen ja myös toteutettavuuden arvioinnin myötä ydinryhmän jäsenten kesken muodostui psykologinen sopimus ja ydinryhmän jäsenet sitoutuivat intuitiivisesti siihen. Samalla ryhmä alkoi toimia klaanimaisesti.

Ydinryhmä laatima konkreettinen hanke-ehdotus auttoi sitä sisäistämään, mitä ollaan tekemässä. Samalla ryhmän jäsenten psykologinen sopimus vahvistui. Ydinryhmän psykologisen sopimuksen syntyä ja luottamuksen muodostumista edistivät toimijoiden ammatilliset yhteneväisyydet. Lehtori ja Liitoskunnan johtaja olivat kumpikin varhaiskasvatuksen koulutuksen saaneita ja Lehtori, Proffa ja Kirjoittaja olivat tutkijoita. Lisäksi Liitoskunnan johtaja ja Lehtori olivat aiemmin työskennelleet yhdessä.

Mä en ymmärtänyt mitään noitten kahden (Proffa ja Kirjoittaja) jutuista kun ne kauppas tätä hanketta mulle. Mä ajattelin että tässä on pakko olla jotain järkeä, kun Lehtorikin on mukana

Maalaiskunnan päivähoiton johtaja.

Ensimmäisen syklin alussa ryhmän jäsenet myivät hanke-ehdotusta päivähoiton johtajille. Vaikka heille ei ollut täysin selvää, mitä esitetty hanke tarkalleen tarkoittaa, käynnistyi heidän taholla muotoutumisen ja arvioinnin prosessit. Johtajat sitoutuivat henkilökohtaisella tasolla hankkeeseen ja lupasivat esitellä hanke-ehdotuksen omille päättäjilleen. Johtajien sitoutuminen hanke-ehdotukseen oli ”kättä päälle” tyyppinen konkreettinen henkilöiden välinen sopimus. Keskustelujen myötä syntyi klaanimainen psykologinen sopimus, joka pohjautui Lehtorin ja Liitoskunnan johtajan sekä päivähoiton johtajien yhteiseen varhaiskasvatuksen ammatilliseen taustaan sekä heidän nauttimaan arvostukseen. Merkityksen muotoutumista ja vaikuttavuuden arviointia auttoi osaltaan myös ryhmän kirjoittama yhteistyösuunnitelma.

Organisaatioiden avainhenkilöt kävivät neuvotteluja omien päättäjiensä kanssa verkostoon liittymisestä. He vakuuttivat omat päättäjänsä verkoston merkityksestä omien taitojensa ja ydinryhmän valmistaman materiaalin avulla. Samoilla perusteilla päättäjät arvioivat yhteistyön vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta. Yhteistyön

kokeileva luonne ja pienet rahalliset kustannukset osaltaan helpottivat päätöksen tekoa. Organisaatioiden sitoutuminen tapahtui yhteisen hakemuksen muodossa, joka osaltaan lisäsi yhteistyön merkityksellisyyttä.

Ensimmäisen hankkeen toteutusvaiheessa luotiin verkoston ohjausrakenteet ja tehtiin tarvittavat sopimukset yhteistyön operatiivisesta toteuttamisesta ja eri osapuolten välisistä vastuista ja velvollisuuksista. Lisäksi ydinryhmä kävi läpi Lehtorin tekemän toteutussuunnitelman. Vaikka hanke-ehdotuksesta oli tehty suunnitelmat eivät yhteistyön tavoitteet ja keinot olleet yhtenevät uuden ydinryhmän jäsenille. He näkivät hankkeen olevan luonteeltaan kokeileva ja luottivat yhteistyön tarkemman merkityksen selviävän ajan myötä. Kuten myös tapahtui. Ohjausrakenteiden luonti yhdessä konkreettisen toteutussuunnitelman kanssa lisäsivät yhteistyön merkitystä niin uudessa ydinryhmässä kuin varsinaisessa hankkeessa.

Siinä missä ensimmäisessä syklissä yhteistyö ydinryhmässä oli luonteeltaan kokeilevaa, oli se toisessa määrätietoista. Verkosto oli saanut selvän merkityksen ja myös sen vaikuttavuudesta oli ryhmässä selvä käsitys. Tätä ja sitoutumista edesauttoi päivähoiton johtajien osallistuminen hankkeen suunnitteluun.

Toisessa hankkeessa jouduttiin yhteistyön tasapuolisuuteen ottamaan kantaa toteutuksen alkuvaiheessa. Hankkeen alkuperäisessä suunnitelmassa ideana oli, että mukanaolevat kunnat osallistuvat kaikkiin osahankkeisiin rahoituksen suhteessa. Toteutussuunnittelun yhteydessä kuitenkin kävi ilmi, että kunnilla on erilaiset painotukset eri osahankkeisiin. Tasapuolisuuteen liittyvää seikkaa puitiin ryhmässä ja siitä päästiin kaikkia tyydyttävään sopuun. Vaikka kustannusten jaosta ei päästy heti sopuun luottivat ydinryhmän jäsenet klaanimaisesti reilun ratkaisun löytyvän myöhemmin.

Kolmannen syklin alussa ryhmä arvioi tarvetta jatkohankkeeseen. Sitä ei nähty tarpeelliseksi, koska verkosto oli saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Samalla sovittiin verkoston päättämisestä.

8.3 Ydinryhmä

Päivähoidon verkoston rakentamiseen osallistui useita ihmisiä ja he muodostivat selvän ryhmän, jonka koostumus tosin muuttui verkoston eri vaiheissa. Rakentamista koordinoi alussa tutkijoista ja yhdestä päivähoiton johtajasta muodostunut ryhmä. Kuntien tultua mukaan verkostoon toimi keskeisessä roolissa kuntien edustajista ja tutkijoista muodostunut hankkeen ohjausryhmä. Seuraavassa tarkastellaan ensin ryhmään kuuluneiden henkilöiden ja sen jälkeen koko ryhmän toimintaa.

Proffa oli verkoston alullepanija, joka tunnisti ensimmäisenä yhteistyön tarpeen. Tämän lisäksi hän suunnitteli ja koordinoi yhteistyötä strategisella tasolla. Verkoston alkuvaiheessa Proffa loi ideoita selventäviä taulukoita ja viitekehyksiä.

Varsinaisten hankkeiden aikana hän oli taka-alalla tukea antavassa roolissa. Hän laati ohjausryhmälle ehdotuksia etenemiseksi ja loi keskustelun pohjalta asioita selventäviä kaavioita. Hänen roolistaan voidaan käyttää termiä konseptoija.

Lehtorin johdolla kumpikin hanke järjestäytyi. Hän oli verkoston arkkitehti, joka loi yhteistyön puitteet ja organisoi kummankin syklin toteutusvaiheessa hankkeiden toimintaa. Lisäksi Lehtori toimi rajojen ylittäjän roolissa myydessään ensimmäisen syklin neuvotteluvaiheessa yhteistyön ajatusta päivähoiton johtajille. Toteutuksen yhteydessä hän kommunikoi mukana olevien organisaatioiden kanssa eri tasoilla. Hänellä oli selvä missio kehittää varhaiskasvatusta ja hän olikin varsin tunnettu ja arvostettu asiantuntija alallaan. Lehtorin mukaantulo ryhmään lisäsi selvästi kaavaillun verkoston uskottavuutta kuntien päivähoiton johtajien silmissä. Häntä voidaan kuvata termeillä organisaattori ja arvojohtaja.

Liitoskunnan johtaja oli verkoston muodollinen johtaja. Kummankin hankkeen rahoitus haettiin Liitoskunnan nimissä ja rahavirrat kulkivat sen kautta. Hänessä on tunnistettavissa rajojen ylittäjän roolia, joka kommunikoi oman organisaationsa lisäksi muiden kuntien päivähoiton johtajien kanssa. Hän oli myös liiketoiminnan johtaja, joka osasi tarkastella asioita niin oman organisaationsa kuin koko verkoston kannalta. Tässä roolissa Liitoskunnan johtaja toi tutkijataustaiseen verkostoa alkujaan rakentaneeseen ryhmään yhteistyön tarkastelun kuntien ja päivähoiton johtamisen näkökulmasta. Hänen avulla ryhmä esitti päivähoiton toiminnan ongelman, sen ratkaisemisen yhteistyöllä ja saatavat hyödyt avainhenkilöille, päivähoiton johtajille, näiden ymmärtämin termein. Varsinaisessa verkostossa Liitoskunnan johtaja toimi ohjausryhmän puheenjohtajana huolehtien yksimielisestä päätöksenteosta. Hän osasi tunnistaa asioita, joissa yhteistyöllä voidaan saavuttaa hyötyä niin verkoston kuin yksittäisen organisaation tasoilla.

Pienkaupungin ja Maalaiskunnan päivähoiton päälliköt osallistuivat organisaatioidensa avainhenkilöinä ydinryhmän toimintaan aktiivisesti kummassakin syklissä. He olivat varsin sitoutuneita kumpaankin hankkeeseen. Lisäksi he, kuten Liitoskunnan johtaja olivat päivähoiton johtajia, jotka olivat oikeutettuja tekemään omaa organisaatiotaan koskevia sitoumuksia. Liiketoimintajohtajina he omasivat vaikutusvaltaa omassa organisaatiossaan ja tukivat osaltaan osahankkeiden etenemistä omissa kunnissaan.

Isokunnan edustajan, Asiantuntijan, asema omassa organisaatiossaan poikkesi muiden kuntien tilanteesta. Hän toimi asiantuntijatehtävissä eikä omannut omia alaisia. Lisäksi hän oli usein poissa kokouksista eikä hänen varamiehensä ollut paikalla. Näin kommunikaatiossa Isokunnan ja koordinoivan ryhmän välillä oli ongelmia. Hän ei ollut yksikkönsä liiketoimintajohtaja eikä voinut tehdä näin omia resurssejaan koskevia sitoumuksia. Hänen ja myös Isokaupungin sitoutuminen yhteistyöhön jäikin muita kuntia heikommaksi.

Kirjoittaja tunnistaa itsessään myyjän roolin ensimmäisen syklin neuvotteluvaiheessa. Sen jälkeen hän toimi rajojen ylittäjänä ja tiedon välittäjänä, joka kommunikoi ydinryhmän jäsenten kanssa ja eri tasoilla verkostossa mukana olevissa kunnissa. Hän hoiti myös yhteyksiä verkoston ulkopuolella olevien tahojen kanssa. Kirjoittaja toimi koordinoivan ryhmän jatkuvuuden turvaajana, kun muut olivat omissa tehtävissään kiinni. Tämä tuli esiin erityisesti ennen ensimmäisen hankkeen käynnistymistä.

Koordinoivan ryhmän työskentely oli koko ajan yhteisöllistä. Päätöksenteossa pyrittiin yhteisymmärrykseen ja kaikki tehdyt päätökset olivatkin yksimielisiä. Varsinaisen hankkeen aikana avainhenkilöiden suhdetta omaan organisaatioonsa kunnioitettiin. Kunkin kunnan sisäiset asiat koettiin selvästi ryhmän päätöksenteon ulkopuolella oleviksi. Varsinaista keskustelua ryhmän toimivallasta suhteessa mukana oleviin organisaatioihin ei käyty, vaan asia oli implisiittisesti selvää kaikille. Toiminnassaan ohjausryhmä pyrki välttämään ristiriitoja.

Varhaiskasvatuksen verkoston rakentaminen tuo esiin Dwyerin ja kumppaneiden (1987) kuvaileman yhteisen arvopohjan merkityksen yhteistyölle. Samoin oli nähtävissä ydinryhmän sopiessa asioista klaanille tyypillinen pyrkimys reiluuteen (Ouchi, 1980). Lehtorin mukanaolo lisäsi kaavaillun yhteistoiminnan luotettavuutta päivähoidon toimijoiden silmissä, mikä tuli erityisesti esiin myydessä hanketta kuntiin. Päivähoidon johtajat selvästi kiinnostuivat siitä, kun kuulivat Lehtorin olevan mukana. Vastaavasti koordinoivan ryhmän päivähoidon johtajat tunsivat klaanimaista yhteenkuuluvuutta, olihan heillä sama lastentarhanopettajan koulutus ja suunnilleen samankokoinen päivähoidon yksikkö johdettavanaan.

8.4 Yhteenveto

Tässä luvussa analysoitiin verkoston rakentamista ja sen koordinointia onnistuneessa päivähoidon tietotekniikan hyväksikäytön lisäämiseen pyrkineessä verkostossa. Yhteistyön rakentamisessa keskeinen toimija oli tutkijoiden ja päivähoidon johtajien muodostama ryhmä, jonka koostumus muuttui matkan varrella. Päivähoidon verkoston muotoutuminen kuten sen koordinointi olivat luonteeltaan syklinen prosessi. Siinä yhteistyötä eteenpäin vievä ryhmä suunnitteli, sitoutui ja toteutti suunnitelmaa edistämällä yhteistoiminnan toteutumista niin omassa organisaatiossaan kuin myös verkoston tasolla.

Päivähoidon verkoston onnistuminen voidaan pitkälti selittää yhteentoimineella ydinryhmällä. Se kykeni tunnistamaan selkeän ongelman kuntien päivähoidossa, jota kunnat eivät pystyneet yksin ratkomaan. Tässä tapauksessa se oli tietotekniikan hyödyntämisen lisääminen. Ydinryhmä loi siihen selkeän yhteistyöhön pohjautuvan ratkaisun ja myi sen sitten ensin kuntien avainhenkilöille ja nämä sitten

puolestaan kuntapäättäjille. Lisäksi ydinryhmä tunnisti potentiaalin rahoittajan verkostolle ja hankki tältä rahoituksen.

Ydinryhmä muuttui pitkin matkaa. Alussa se oli muutaman tutkijan muodostama löyhä ryhmä. Siihen liittyi päivähoidon johtaja ja samalla ryhmä tiivistyi ja muuttui määrätietoisemmaksi. Varsinaisen verkoston aikana sen muodostivat osallistuvien kuntien johtajat ja tutkijat. Ydinryhmä pystyi tunnistamaan, minkälaisia rooleja kaivataan verkoston eri vaiheissa ja myös rekrytoimaan tarvittavia henkilöitä mukaan. Lisäksi rekrytoidut henkilöt sopeutuivat ryhmän klaanimaiseen toimintaan.

9 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä kahdesta verkostosta ja niitä rakentaneesta ydinryhmästä on opittavissa. Samoin pohditaan syitä, miksi ydinryhmä onnistui rakentamaan verkoston päivähoitoon, mutta sosiaalialan verkosto ei käynnistynyt. Vaikka kuvatut kaksi verkostoa poikkeavat toisistaan, verrataan niiden kehittymistä alkuvaiheen osalta seuraavassa aliluvussa. Tämän jälkeen tarkastellaan kummankin verkoston ydinryhmää ja niiden toimintaa. Avainhenkilöitä käsittelevässä aliluvussa pohditaan rakentamiseen liittyviä tehtäviä, roolia ja ominaisuuksia. Luvun päätteeksi esitetään verkoston rakentamista kuvaava alustava malli käytännön verkoston kehittämisestä vastaaville.

9.1 Kahden verkoston vertailu

Tässä väitöskirjassa seurattiin kahden tietohallinnollista yhteistyötä harjoittaneen verkoston rakentamista. Sosiaalialan verkostossa ydinryhmä ei onnistunut saamaan aikaiseksi yhteistoimintaa kuntien välillä ja alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategiaan pyrkinyttä verkostoa voikin pitää epäonnistuneena. Toiminta kuntien kanssa ei koskaan edennyt alkuvaiheen neuvotteluja pidemmälle. Sen sijaan päivähoiton verkostossa ydinryhmä onnistui luomaan tietotekniikan hyödyntämistä lisänneen verkoston, jonka toimintaa se myös koordinoi kolmen vuoden ajan.

Sosiaalialan verkoston idea oli kehittää alueen sosiaalialan tietotekniikan hyödyntämistä rakentamalla alueen palveluntuottajille yhteinen tietohallintostrategia, joka ei tosin koskaan edennyt konkreettiseksi yhteistyöhankkeeksi. Huolimatta vastoinikäymisistä rakentava ydinryhmä pysyi alkuperäisessä ideassaan lähes loppuun saakka. Vasta verkon viimeisessä vaiheessa se yritti saada uutta verkoston ideaa muodostumaan IT-neuvottelukunnan tapaamisissa.

Ideana verkoston tietohallintostrategiassa oli etenemissuunnitelma, johon haettiin kuntien sitoutumista. Ydinryhmä yritti eri tavoin kommunikoida ideastaan verkoston avainhenkilöiden, kuntien sosiaalijohtajien, kanssa. He eivät kuitenkaan kiinnostuneet etenemissuunnitelman toteuttamisesta. Sosiaalijohtajille tietotekniikka ja sen hyödyntämisen johtaminen olivat 2000-luvun alussa selvästi uusia asioita. Ideaa arvioitaessa pitää kuitenkin muistaa, että sen puitteissa ydinryhmä onnistui saamaan alueen toimijoita miettimään yhdessä alueellista yhteistyötä IT-

neuvottelukunnan puitteissa. Tietohallintostrategiahankkeen seminaareissa olisi toisenlaisella toteutuksella saattanut tulla esiin uusia yhteistyöideoita, jotka puolestaan olisivat johtaneet yhteistyöhön verkostossa. Näin ei kuitenkaan tapahtunut.

Vaikka koordinoivan ryhmän ideaa alueellisesta sosiaalialan tietohallintostrategiasta voidaan pitää abstraktina ja jossain mielestä aikaansa edellä olevana, olisi se saattanut toimia keskustelun avaajana sosiaalialan toimijoiden kesken. Toisissa olosuhteissa se olisi voinut muuttua konkreettiseksi yhteistyöehdotukseksi ja sitä kautta alueen kuntien kehittämishankkeeksi. Mikä olisi puolestaan voinut johtaa laajempaan ja syvällisempään yhteistyöhön. Nyt kehitys ei kuitenkaan käynnistynyt.

Päivähoidon verkostossa alkuperäinen idea oli luoda päivähoidon toimialatasoinen tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen tähdännyt verkosto. Sovellustoimitajien poisjäännin jälkeen idea ryhmä tarkensi idean muutaman kunnan muodostamaksi verkostoksi, jonka tarkoitus oli lisätä päivähoidon tietotekniikan hyödyntämistä. Verkoston ensimmäisessä hankkeessa idea tarkentui ensin selkeiksi kehittämiskohteiksi ja niistä puolestaan hanke-ehdotukseksi. Vaikka alkuperäinen idea päivähoidon toimialatasoisesta tietoteknisestä verkostosta ei koskaan toteutunut, voidaan ideaa ja sen kehittymisen prosessia pitää onnistuneena. Ydinryhmä kykeni fokusoimaan ideansa uudelleen. Samalla se muuttui alkujaan varsin laajasta, jossaain mielessä epämääräisestä, ideasta rajatuksi, selkeäksi ja konkreettiseksi hanke-ehdotukseksi, jonka merkitys ja hyöty olivat kuntien päivähoidon johtajien helposti oivallettavissa.

Sosiaalialan verkoston opetus tietohallinnollista toimintaa rahoittavalle taholle liittyy yhteistoiminnan rakentumisen etenemiseen. Jos idea ja suunnitelmat eivät ota siipiensä alle ilmaa ydinryhmän ponnisteluista huolimatta, on syytä vakavasti harkita yhteistyön jatkamisen mielekkyyttä. Syyt etenemisen vaikeuteen voivat olla moninaisia. Ne voivat pohjautua ydinryhmään. Vastaavasti organisaatiot eivät ole halukkaita yhteistyöhön monimutkaisuuden, yhteistyön tasapuolisuuden tai riittävän vaikuttavuuden vuoksi.

9.2 Ydinryhmä

Sosiaalialan verkoston ydinryhmän jäsenet olivat alkuvaiheessa sitoutuneita ja heillä oli yhteinen päämäärä. Huolimatta erilaisesta taustasta toiminta oli klaanimaista. Tietohallintostrategiahankkeessa ydinryhmä ei onnistunut viestimään arvojaan uudelle jäsenelle, joka oli palkattu hankkeen projektipäälliköksi. Hänen tuloinsa myötä ydinryhmä ei enää toiminut klaanimaisesti ja sen jäsenten sitoutuminen väheni. Se ei onnistunut myöskään houkuttelemaan avainhenkilöitä mukaan toimintaansa. Vaikka avainhenkilöiden edustuksen tarve tunnistettiin, niin tätä ei nähty kriittiseksi. Ydinryhmä kykeni luomaan verkoston merkityksen itselleen.

Sen merkitystä eikä vaikuttavuutta ei kuitenkaan pystytty viestimään muille. Samoin sillä ei ollut kyvykkyyttä rekrytoida oikeanlaisia henkilöitä toimintaansa. Ydinryhmän klaanimainen toiminta ja sen kyky rekrytoida oikeanlaisia henkilöitä mukaan toimintaan ovat seikkoja, joita yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden johdon kannattaa arvioida.

Päivähoidon verkostoa koordinoi ryhmä toimi klaanimaisesti koko ajan ja sen koostumus muuttui verkoston kehittyessä. Se pystyi tunnistamaan eri vaiheissa, minkälaista osaamista kulloinkin tarvitaan sekä houkuttelemaan ja integroimaan uudet henkilöt mukaan toimintaansa. Ydinryhmä omasi kyvykkyyden vaakuuttaa verkostoon kaavaillut organisaatiot yhteistyön merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta. Samoin se kykeni tarkastelemaan merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta kaavailtujen myös organisaatioiden näkökulmasta.

Verkostojen ydinryhmissä olleiden henkilöiden roolit poikkesivat jonkin verran toisistaan. Tutkimuksessa tunnistettiin arkkitehdin, jatkuvuuden turvaajan, julkisen mielipiteen muokkaajan, kehitettävän toiminnan johtajan, konseptioijan sekä myyjän roolit, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 15: Ydinryhmän jäsenten rooleja

	<u>Sosiaaliala</u>	<u>Päivähoito</u>
Arkkitehti	Loppuvaiheessa	x
Jatkuvuuden turvaaja	x	x
Julkisen mielipiteen muokkaaja		
Kehitettävän toiminnan johtaja		x
Konseptioija	x	x
Myyjä	x	x

Sosiaalialan verkostossa ydinryhmässä ei ollut arkkitehtia, joka olisi luonut yhteistyön rakenteet ja organisoinut yhteistyön ennen kuin vasta viimeisessä IT-neuvottelukunnan vakiinnuttamisen vaiheessa. Tämän puute tuli esiin erityisesti tietohallintostrategiahankkeen yhteydessä. Arkkitehdin mukanaolo olisi saattanut estää ryhmän erimielisyyksien synnyn. Samoin seminaarien toteutus olisi ollut koordinoitumpaa ja niissä olisi saattanut nousta esiin toteuttamiskelpoisia yhteistyöideoita. Sen sijaan päivähoidon koordinoivassa ryhmässä oli arkkitehti koko ajan. Tämä suunnitteli ja organisoi ensin ydinryhmän ja myöhemmin koko verkoston toimintaa. Tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja arkkitehdin roolista ja merkityksestä yhteistyölle.

Kummassakin verkostossa oli jatkuvuuden turvaaja, joka piti yllä yhteistyön ideaa ja ryhmää. Sosiaalialan koordinoivan ryhmän toiminta pysähtyi useaan otteeseen. Samoin tapahtui päivähoidon koordinoivassa ryhmässä ennen varsinaisten hankkeiden alkua. Verkoston rakentuminen ei ole suoraviivaista. Erityisesti alkuvaiheessa eteneminen pysähtyy eri syistä. Aiempi kirjallisuus tunnistaa alullepanijan primus motorin, joka toimillaan käynnistää verkoston. Jatkuvuuden turvaaja huolehtii siitä, että ydinryhmän toiminta ei pysähdy. Varsinaisen verkoston toiminnan aikana rakenteet, suunnitelmat ja ennalta sovitut ydinryhmän tapaamiset pitävät verkoston rakentumisen käynnissä eikä jatkuvuuden turvaajalle ole silloin enää tarvetta.

Julkisen mielipiteen muokkaaja, joka on mainittu aiemmassa kirjallisuudessa, puuttui kummankin verkoston ydinryhmästä. Päivähoidon verkosto toteutui ilman häntä. Sosiaalialan verkossa hänen mukanaolo ja julkisuuden hyödyntäminen olisi saattanut auttaa sosiaalijohtajien kiinnostuksen herättämisessä.

Verkostojen muotoutumista tarkasteleva tutkimus on tuonut esiin verkoston rakentamisessa tarvittavan yksittäisen organisaation kehitettävän toiminnon johtajan mukanaoloa. Sosiaalialan verkostossa ei ollut edellä mainittua. Tämän puutteen myötä ydinryhmä ei pystynyt luomaan merkitykseltään ja vaikuttavuudeltaan riittäviä ratkaisuehdotuksia. Samoin se ei pystynyt arvioimaan ratkaisuehdotusta organisaatioiden silmin. Päivähoidon ydinryhmässä oli kehitettävän toiminnon johtaja lähes alusta asti. Hänen avullaan ydinryhmä kehitti ideasta toteuttamiskelpoisen ratkaisun ja myyntivaiheessa loi luottamusta ja uskottavuutta. Varsinaisen verkoston toiminnan aikana ydinryhmässä oli mukana kuntien päivähoidon johtajat Isokuntaa lukuunottamatta. Sen muita kuntia heikompi sitoutuminen selittyy kehitettävän toiminnan johtajan puutteella.

Kummankin verkoston ydinryhmässä oli konseptioija, joka konkretisoi ryhmässä käydyn keskustelun selkeäksi toimenpidesuunnitelmaksi tai kuvaksi. Hän edisti niin ydinryhmän sisäistä kuin sen ulkopuolella tapahtuvaa kommunikaatiota luomalla eri osapuolten kannalta ymmärrettävää sisältöä. Tuotettu materiaali tuki niin ydinryhmää kuin sen ulkopuolella olevia yhteistyön merkityksellistämässä ja arvioinnissa.

Organisaatioiden välisen suhteen tutkimus on tuonut esiin myyjän roolin. Sosiaalialan verkostossa Johtaja kävi keskusteluja eri tahojen kanssa yhteistyöstä, joissa tarkoitus oli tunnustella kiinnostusta yhteistyöhän. Sen sijaan päivähoidon verkostossa myyjän rooleissa toimineet ydinryhmän jäsenet kävivät neuvotteluja rajatusta yhteistyötärjouksesta.

Kahden verkoston koordinointiin vaikutti myös keskeisten organisaatioiden asema. Sosiaalialan verkostoa rakennettiin SoKen ympärille. Sitä ei pidetty kailta osin neutraalina toimijana ja tämä haittasi selvästi uskottavuuden luomista.

Oliko tämä syynä myös avainhenkilöiden kiinnostuksen vähäisyyteen jää avoimeksi. Sen sijaan päivähoidon verkostossa alkuvaiheessa keskeinen toimija oli paikallinen yliopisto, joka koettiin puolueettomana toimijana.

Kirjallisuudessa on kuvattu strategisen verkoston kehittymistä, jossa organisaatioiden ylin johto on keskeisessä roolissa yhteistyön koordinoinnissa. Tässä työssä kuvatussa kahdessa verkostossa ylimmän johdon rooli ei ollut keskeinen vaan pikemminkin seuraava. Mukana olleiden organisaatioiden ylin johto kokoontunut ei kokoontunut verkoston puitteissa vaan koordinointi tapahtui operatiivisen johdon toimesta. Verkosto voi myös lähteä liikkeelle ylimmän johdon tapaamisten tuloksena. Mikäli on kyse operatiivisen tason yhteistyöstä, ei ylimmän johdon muodostamaa foorumia välttämättä tarvita tai sen rooli jää vähäiseksi. Sen sijaan strategista tai laaja-alaista yhteistyötä tekevässä verkostossa sellainen tarvitaan. Mitkä ovat tällöin operatiivisen johdon muodostaman ydinryhmän ja ylimmän johdon muodostaman ryhmän roolit ja keskinäinen suhde? Avoin kysymys on myös toimiiko tässä työssä kuvattu klaanimekanismi keskeisenä koordinointimekanismina. Joka tapauksessa operatiivisen johdon muodostama ydinryhmä on alisteisessa asemassa. Itse asiassa voidaan kysyä onko ylimmän johdon muodostama ryhmä nyt verkoston ydinryhmä. Koordinoinnin dynamiikka on tällöin erilaista kuin tässä työssä kuvatussa verkostossa johtuen useamman ja eritasoisen toimijan mukanaolosta.

Sosiaalialan verkostosta voidaan johtaa kolme opetusta liittyen verkoston ydinryhmään: Siinä tarvitaan kehitettävän toiminnon johtaja verkostoon kaavailuista organisaatiosta jo varsin aikaisessa vaiheessa. Ilman häntä on ydinryhmän vaikeaa ellei mahdotonta tunnistaa organisaatioiden välimaastoon jäävää ongelmaa ja kehittää siihen toteuttamiskelpoista ratkaisua. Toinen opetus liittyy ydinryhmän toimintaan. Epäyhtenäinen ryhmä ei pysty edistämään verkoston rakentumista, kuten tietohallintostrategiahankkeen seminaarien järjestely osoittaa. Kolmas opetus liittyy ydinryhmän kykyyn tunnistaa rakentamisessa tarvittavia rooleja sekä rekrytoida ja integroida rooleja vastaavia henkilöitä mukaan toimintaansa.

Päivähoidon verkoston opetukset liittyvät ydinryhmän klaanimaiseen toimintaan sekä saada mukaansa kehitettävän toiminnan johtajat. Ilman näiden mukanaoloa on ydinryhmässä vaikeaa tehdä sitovia päätöksiä. Samoin johtajan poissaoloa hankaloittaa viestintää ydinryhmän ja yksittäisen organisaation välillä.

9.3 Avainhenkilö

Havainnot kahdesta verkostosta vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia osallistuvien organisaatioiden avainhenkilön merkityksestä yhteistyön onnistumiselle. Tietojärjestelmätieteen tutkimus on tuonut esille verkoston alkuvaiheessa tarvitta-

van toimijoiden arvostusta nauttivan johtajatasoisen henkilön mukanaoloa (Finnegan et al., 2003) ja myöhemmässä vaiheessa rajojen ylittäjää, joka kommunikoi paitsi oman organisaationsa eri tasoilla myös yli organisaatorajojen (Volkoff et al., 1999). Verkostokirjallisuudessa onkin korostettu keskijohtoon kuuluvan avainhenkilön (Doz, 1996) ja oikean tason toimijan (Waddock, 1989) mukanaoloa.

Tämä väitöskirja kuvaa, kuinka ydinryhmässä oleva avainhenkilö toimii välimiehenä yksittäisen organisaation ja verkoston välillä. Yhteistyön koordinointi edellyttää hänen toimivan johtajatasoisessa tehtävässä, jolla on määräysvallassaan alaisia ja omaa oikeuden tehdä rajoitettuja sitoumuksia organisaationsa puolesta. Liiketoiminnan johtajana hänellä on lisäksi vaikutusvaltaa ylimpään johtoon, jolla varmistetaan sen sitoutuminen ydinryhmässä sovittuihin asioihin.

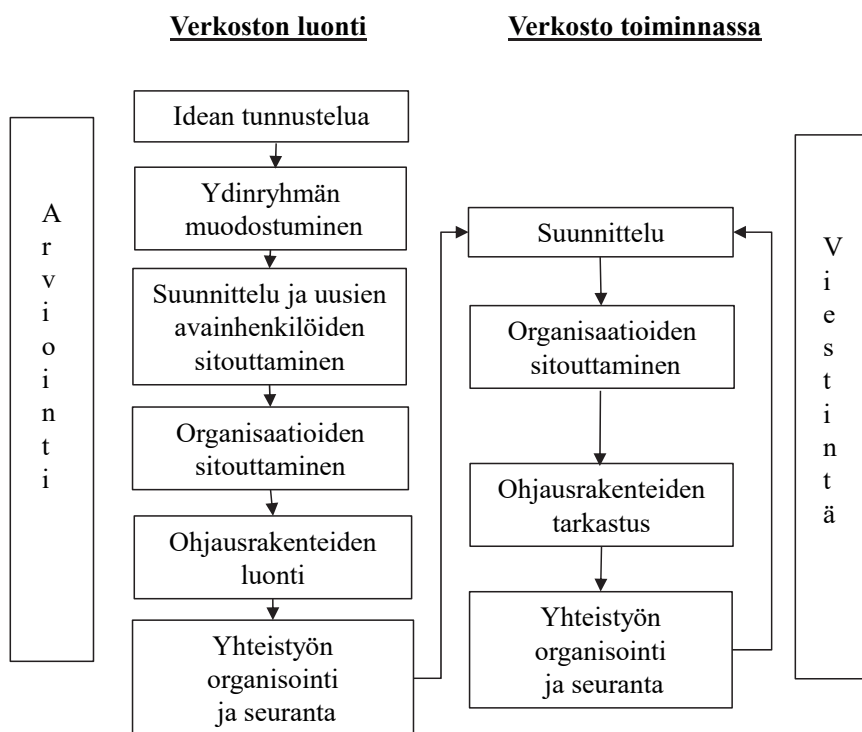
Avainhenkilön rooli vaihtelee verkoston koordinoinnin eri vaiheissa. Ideavaiheessa hän arvioi yhteistyön merkityksellisyyttä, vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta verkostoon kaavailtujen organisaatioiden kannalta. Organisaation neuvotellessa verkostoon osallistumisesta on avainhenkilö keskeisessä roolissa. Ydinryhmä neuvottelee hänen kanssaan ja hän on tällöin ostajan roolissa. Neuvottelussa tapahtuvan henkilökohtaisen sitoutumisen myötä rooli muuttuu myyjäksi, joka neuvottelee ydinryhmän puolesta organisaationsa sitoutumisesta yhteistyöhön omien päättäjiensä kanssa. Yhteistyön toteutusvaiheessa avainhenkilö on organisaationsa edustaja ydinryhmässä koordinoitujen yhteistyön toteutumista organisaatiossaan.

Avainhenkilön rooli ydinryhmässä on lähtökohtaisesti ristiriitainen. Johtajana hänen tehtävänsä on edistää ja valvoa oman organisaationsa etuja. Ydinryhmän jäsenenä puolestaan edistää verkoston yhteistä etua, mikä voi olla ristiriidassa organisaation pyrkimysten kanssa. Toinen ristiriita liittyy tasapuolisuuteen. Ydinryhmän sopiessa asioista ei tasapuolisuuden vaadetta voida aina täyttää. Se korvaantuu usein reiluidella, jolloin tasapuolisuus toteutuu pitkällä aikajänteellä. Avainhenkilöltä vaaditaan myös kykyä tasapainoilla oman organisaation ja verkoston etujen välillä.

9.4 Verkoston koordinoinnin kehittymisen malli

Yhteistyön kehittymistä käsittelevässä luvussa esitettiin verkoston rakentamista kuvaava viitekehys, jota hyödynnettiin kahden verkoston rakentamisen analyysissä. Havaintojen pohjalta voidaan muodostaa malli, joka kuvaa ydinryhmävetoista verkoston rakentamista ja rajoittuu lyhytikäisen verkoston kuvaamiseen. Ajan myötä ihmiset vaihtuvat, yhteistyö instituutionalistuu ja ohjausrakenteet ja tavat muuttuvat muodollisiksi. Tarkastellussa kahdessa verkostossa ei pitkän ajan muutoksia verkoston ohjausrakenteissa ei vielä ilmennyt.

Esitetty malli on luonteeltaan kuvaileva ja se auttaa verkoston koordinoitua harjoittavia henkilöitä tunnistamaan verkoston kehityksen eri vaiheita ja niissä suoritettavia tehtäviä. Se koostuu verkoston luonnista, sen jälkeen jatkuvasta verkoston toiminnan prosessista, sekä koko ajan jatkuvista arvioinnin ja viestinnän prosesseista, jotka esitetään allaolevassa kuvassa.



Kuva 22: Verkoston rakentamisen vaiheet

Verkoston muodostaminen alkaa idean tunnustelulla. Siinä yksittäinen henkilö tai ryhmä käy keskustelua eri organisaatioiden avainhenkilöiden kanssa. Niiden tuloksena tunnistetaan verkoston idea, tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvä ongelma, joka on ratkaistavissa yhteistyössä.

Seuraavassa vaiheessa idean toteuttamiseen sitoutuu muutama avainhenkilö verkostoon kaavailuista organisaatiosta. Nämä ovat tyypillisesti kehitettävästä toiminnasta vastaavia johtajia. Muodostunut verkoston ydinryhmä alkaa työstää ideaa suunnitelmaksi, jossa kuvataan yhteistyön tavoite, hallinto, keinot sen toteuttamiseksi, rahoitus, aikataulu, organisaatioiden saamat hyödyt ja kustannukset. Suunnitelman teon myötä sitoutuminen tapahtuu niin henkilökohtaisella kuin ryhmän tasoilla yhteistyön edistämiseen. Mikäli verkostoa halutaan laajentaa, käy-

dään neuvotteluja sitoutumisesta suunnitelman toteuttamiseen uusien avainhenkilöiden kanssa. Suunnitelma edustaa formaalia sopimusta henkilöiden välillä ja sen tekeminen psykologista sopimusta.

Organisaatioiden sitouttamisen vaiheessa avainhenkilöt hankkivat omien organisaatioidensa päättäjiltä organisaationsa sitoutumisen. Samalla syntyy organisaatioiden välinen muodollinen sopimus osallistumisesta yhteiseen hankkeeseen, joka vahvistaa aiemmin tehtyä psykologista sopimusta.

Ohjausrakenteiden luonnin yhteydessä tapahtuu verkoston hallinnon organisointi. Verkoston luonut epävirallinen ydinryhmä muuttaa muotoaan. Nyt sen muodostavat osallistuvien organisaatioiden avainhenkilöt, jotka ovat kehitettävän toiminnon johtajia oman resurssensa käytettäväksi hankkeessa. Lisäksi heillä on hyvät kommunikaatiokanavat organisaationsa ylimpään johtoon. Vaiheessa ikään kuin luodaan puitteet uudelle organisaatiolle, verkostolle. Organisaatioiden sitoutumisen varmistamiseksi, tiedon kulun parantamiseksi ja mahdollisten konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi voidaan perustaa erillinen johtoryhmä, johon kuuluu osallistuvien organisaatioiden ylintä johtoa.

Yhteistyön organisointi- ja seurantavaiheessa verkoston ydinryhmä tarkoittaa tehtyä suunnitelmaa sopien aikatauluista resursseista ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi voidaan sopia asioista, jotka liittyvät rahaliikenteeseen, ulkoisten palveluiden ostoon ja projektihenkilöiden palkkaukseen. Puitteiden luonnin jälkeen avainhenkilöt järjestävät tarvittavat resurssit ja organisoivat hankkeeseen liittyvän työskentelyn omassa organisaatiossaan. Varsinaisen yhteistyön aikana verkoston ohjausryhmä seuraa yhteistyön etenemistä ja tukee sitä tarvittaessa.

Verkoston ensimmäinen hanke on yleensä luonteeltaan kokeileva, jossa luodaan samalla puitteet syvällisemmälle ja laajemmalle yhteistyölle. Mikäli yhteistyö nähdään järkeväksi jatkaa, alkaa edellistä hanketta koordinoitua avainhenkilöistä muodostunut ryhmä suunnitella uutta hanketta. Uuden hankkeen suunnittelu sitouttaa ohjausryhmän avainhenkilöt henkilökohtaisella tasolla sen toteuttamiseen. Tämän jälkeen sitoutuneet avainhenkilöt hankkivat omien päättäjiltä organisaationsa muodollisen sitoutumisen. Ohjausrakenteita ei enää tarvitse erikseen luoda vaan vanhat rakenteet jatkavat.

Uutta hanketta koordinoi edelleen mukana olevien organisaatioiden avainhenkilöistä koostuva verkoston ydinryhmä. Se tarkoittaa tehtyä suunnitelmaa ja sopii sen toteutuksesta. Avainhenkilöt allokoivat tämän jälkeen tarvittavat resurssit omista organisaatiostaan ja organisoivat työskentelyn. Kokemusten yhteistyöstä karttuessa se samalla syvenee ja yhteistyön kohteet muuttuvat aiempaa monimutkaisemmiksi. Ydinryhmä ratkoo esiintulleita ongelmia sekä tukee ja seuraa varsinaisessa hankkeessa tapahtuvaa työskentelyä.

Yhteistyötä arvioidaan ydinryhmän jäsenen, organisaation ja verkoston tasoilla. Henkilökohtaisella tasolla avainhenkilö arvioi, onko yhteistyö ryhmässä kyllin

palkitsevaa. Palkitsevuus pohjautuu ryhmän yhteiseen arvomaailmaan ja sen mukanaan tuomaan klaanimaiseen luottamukseen ja työtapaan. Organisaatiotasolla arvioidaan yhteistyön tasapuolisuutta, vaikuttavuutta ja kustannuksia. Ydinryhmä arvioi verkoston tasolla koordinoinnin vaikuttavuutta ja tasapuolisuutta. Onko ydinryhmässä mukana tarvittavaa osaamista. Vastaavasti onko yhteistyön fokus riittävän selvä koordinoivalle ryhmälle, osallistuvien organisaation työntekijöille ja ylemmälle johdolle sekä myös rahoittajalle. Samoin yhteistyön rakenteen taroituksenmukaisuus on tarkastelun kohteena.

Verkoston rakentamisessa on ydinryhmän ja myöhemmin ohjausryhmän harjoittama kommunikointi verkoston eri tasoilla keskeistä. Kirjallisuudessa on tuotu esiin julkisen sanan hyödyntäminen julkisen sektorin verkostossa. Sen avulla voidaan vaikuttaa niin rahoittajiin kuin organisaatioiden ylimpään johtoon tuomalla esiin mitä hyötyjä yhteistyöllä on saavutettavissa. Vastaavasti verkoston muodostamisvaiheessa on keskeistä, miten ryhmä ja sen tuottama kirjallinen materiaali tukee avainhenkilöä tämän neuvotellessa omien päättäjiensä osallistumisesta yhteistyöhön. Varsinaisen yhteistyön organisoinnissa ja myös sen aikana tarvitaan avainhenkilön toimesta viestintää joka ulottuu organisaation eri tasoille. Osallistuvien organisaatioiden tasolla useiden ihmisten osallistuminen yhteistoimintaan ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen parantavat kommunikointia ja syventävät yhteistyötä.

9.5 Yhteen veto

Tässä tutkimuksessa on kuvattu tietohallinnollista yhteistyötä verkostossa koordinoiva ryhmää, verkoston ydinryhmää ja sen toimintaa kahdessa verkostossa. Tutkimus selittää ydinryhmän klaanimainen toiminnan olevan kriittinen edellytys verkoston onnistumiselle. Verkoston koordinoinnin ja myös rakentumisen kannalta keskeisessä roolissa ovat kehitettävän toiminnon johtajat, verkoston avainhenkilöt. Havaintojen ja aiemman teorian yhdistelmänä tuloksena esitetty viitekehys kuvaa verkoston koordinoinnin kehittymistä. Se on tarkoitettu auttamaan verkostoa koordinoivien henkilöiden työtä esittämällä koordinoinnin vaiheita.

Havainnot kahdessa julkisen sektorin verkostossa osoittavat tietohallinnollisen yhteistyön koordinoinnin vaativan tuekseen eri organisaatioiden avainhenkilöistä koostuvan ryhmän. Organisaatiot luovuttavat harvoin omiin resursseihinsa liittyvää valtaa omien rajojensa ulkopuolelle ja yhteistyöhön liittyvät päätökset joudutaan siksi tekemään organisaatioiden edustajista koostuvan ryhmän neuvotteluissa. Niissä keskeisenä koordinointimekanismina on siinä klaanimainen sopiminen, jossa pyritään kaikkia osapuolia tyydyttävään tulokseen. Tässä työssä tarkasteluissa kahdessa verkostossa organisaatioiden ylin johto ei osallistunut omana ryh-

mänään yhteistyön ohjaamiseen. Päivähoidon verkostossa ylin johto seurasi yhteistyön kehittymistä ja koordinointi tapahtui operatiivisen johdon toimesta. Kirjallisuudessa on kuvattu ylimmän johdon koordinoimaa verkostoa. On oletettavaa, että myös ylimmän johdon muodostaman ryhmän johtamassa verkostossa toimii operatiivisen johdon muodostama ryhmä. Avoimia kysymyksiä ovat tällöin, miten nämä kaksi ryhmää tällöin toimivat ja miten yhteistyö kehittyy ajan kuluessa. Samoin ryhmien välinen suhde ja roolit ovat kiinnostavia kysymyksiä.

Julkisen sektorin tietohallinnollista yhteistyön muotoutumista ja koordinointia voidaan tutkia myös muista teoreettisista lähtökohdista käsin. Aihepiiri tarjoaa runsaasti aiheita jatkotutkimukseen. Vaikka yhteistyö kesti päivähoidon verkostossa yli kolme vuotta, ei sen voi katsoa saavuttaneen kypsyyden vaihetta, jolloin yhteistyölle on muodostunut erilaisia instituutionalisia rakenteita. Miten koordinoinnin rakenteet ja työtavat muuttuvat ajan myötä? Pitkäkestoisessa yhteistyössä tapahtuva ryhmän muotoutuminen ja myös roolin muuttuminen ovat kysymyksiä, joita pitäisi empiirisesti tutkia. Koordinoivan ryhmän ominaisuuksia tarkasteltiin tässä työssä roolien kautta. Ryhmän kyvykkyys on eittämättä yksi yhteistyön onnistuneisuuden selittävä tekijä. Minkälaisia kyvykkyksiä koordinoivassa ryhmässä tarvitaan ja miten ne kehittyvät ajan myötä? Tähän voidaan vastata esimerkiksi vertailemalla erilaisia ydinryhmiä.

Väitöskirjan tulosten yleistettävyyttä rajoittaa sen suorittaminen Suomessa ja yhdessä onnistuneessa ja yhdessä epäonnistuneessa verkostossa päivähoidossa ja sosiaalialalla. Päivähoidon verkoston ydinryhmän klaanimaisuutta tuki päivähoidon johtajien yhteinen koulutustausta ja myös työtehtävä. Julkisen hallinnon verkoston avainhenkilöt voivat omata myös heterogeenisen koulutustaustan, jolloin klaanimaisen toiminnan tukena ei ole yhteistä koulutuksellista arvopohjaa. Tutkimalla koordinoivaa ryhmää, jonka avainhenkilöt omaavat erilaisen koulutustaustan, saamme uutta tietoa luottamuksen rakentumisesta. Vastaavasti verkostojen koordinoinnin tarkastelu toisissa maissa ja myös kansainvälisessä kontekstissa luo paitsi tietoa kulttuurin vaikutuksesta, myös lisää yleistettävyyttä.

Ydinryhmä itsessään tarjoaa runsaasti mielenkiintoisia tutkimusasetelmia tietotekniikkaan liittyvien verkostojen tutkimukseen. Vastaavasti tietotekniikka on enenevässä määrin mukana verkostoissa, joissa on mukana niin yksityisiä kuin julkisia organisaatioita. Oma jatkotutkimuksen aihe onkin koordinoinnin kehittyminen ja siinä käytössä olevat yhteistä päätöksentekoa tukevat luottamusmekanismit julkisyksityisissä verkostoissa, joissa arvopohjat pohjautuvat julkisen sektorin yhteiseen hyvään ja toisaalta yksityisen yrityksen voiton tavoitteluun. Miten verkoston koordinointi tapahtuu tällöin ja minkälaisia rooleja ja mekanismeja siinä on, jäävät avoimeksi kysymykseksi tuleville tutkijoille vastattavaksi.

10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatioiden välinen yhteistyö ja sen ilmentymä, verkostot ovat nousseet viime vuosina ajankohtaiseksi teemaksi niin julkisessa hallinnossa kuin yksityisellä sektorillakin. Väitöskirjan tutkimuskysymykseen, miten ydinryhmä koordinoi tietotekniikan hyödyntämiseen keskittyvää julkisen hallinnon verkostoa, on vastattu tutkimalla kahden verkoston ydinryhmän toimintaa. Verkoston keskeiseksi toimijaksi tunnistettiin eri organisaatiosta tulleiden ihmisten muodostama ryhmä, verkoston ydinryhmä, joka neuvotellen koordinoi yhteistyötä hyödyntäen klaanimaisuutta. Syntynyt tieto lisääkin tietouttamme verkostojen tietojärjestelmien hallintaan ja suunnittelumenetelmiin liittyvissä kysymyksissä.

Aiempi kirjallisuus on tutkinut tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvää organisaatioiden välistä yhteistoimintaa tyypillisesti yksittäisen organisaation näkökulmasta. Väitöskirja jatkaa organisaatioiden verkostoitumisen myötä käynnistynyttä keskustelua, joka käsittelee verkoston koordinoijia sekä tietotekniikan hyödyntämisen hallintoa verkostokontekstissa (Trang, Opitz et al. 2013).

Verkostojen kehittymisen tutkimus tarkastelee muotoutumista toimialan, verkoston, yksittäisen organisaation sekä julkisen hallinnon tasoilla. Viimeksi mainittu on aiemmin mainitut tasot osittain ylittävä suuntaus. Toimialatasolla tarkastelun kohteena ovat tyypillisesti yhteisen tietojärjestelmän mukanaan tuomat muutokset teollisuudenalan rakenteissa ja työnjaossa. Verkostotasolla puolestaan tutkitaan, miten samantapaisilla intresseillä varustetut organisaatiot harjoittavat yhteistyötä. Suppeimmalla yksittäisen organisaation tasolla tutkitaan tyypillisesti yksittäisen organisaation toimien vaikutusta yhteisen tietojärjestelmän käyttöön. Väitöskirja sijoittuu julkisen hallinnon verkostojen muotoutumisen kategoriaan ja tarkastelun kohteena on yhteistyötä rakentava eri organisaatiosta tulleiden ihmisten ryhmä, verkoston ydinryhmä. Vaikka tietojärjestelmätieteen piirissä on julkaistu runsaasti verkostojen muotoutumista käsittelevää kirjallisuutta, ydinryhmää ei ole juurikaan tutkittu. Volkoff kumppaneineen (1999) tarkastelevat verkoston johtamista ja ovat tunnistaneet verkostoa rakentavan ydinryhmän merkityksen. Verkostotasolla tarvittavia yksittäisiä rooleja on myös tuotu esiin: alullepanija (Finnegan et al., 2003), myyntimies (Kesner, 2004), johtaja, mahdollistaja, tekninen asiantuntija (Finnegan et al., 2003) sekä yleisen mielipiteen muokkaaja (Sutanto et al., 2008) julkisen sektorin hankkeissa. Yksittäisessä organisaatiossa puolestaan tarvitaan puolestapuhuja yhteistyön alkuvaiheessa, liiketoiminnan omistaja (Finnegan

et al., 2003) sekä yhteistä asiaa eri tasoilla edistävä primus motor (Volkoff et al., 1999).

Tutkimuksen empiria koostuu kahden julkisen hallinnon verkoston koordinoinnin tarkastelusta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintapainotteista tapaustutkimusta. Ensimmäisessä vuosina 2002–2007 toimineessa verkostossa ryhmä eri organisaatiosta tulleita ihmisiä yritti luoda alueellisen sosiaalialan tietohallintostrategian. Yhteistyö eri organisaatioiden kanssa ei useista yrityksistä huolimatta lähtenyt etenemään. Jälkimmäinen verkosto sijoittuu vuosille 2005–2009. Siinä neljän kunnan päivähoidon yksiköt kehittivät yhteishankkeissa tietotekniikan hyödyntämistä. Kirjoittaja oli molemmissa verkostoissa ydinryhmän aktiivinen jäsen koko toiminnan ajan.

10.1 Kontribuutio

Aiemmat tutkimukset ovat kuvanneet tietoteknistä verkostoa rakentavia ihmisiä ja näiden toimintaa. Niissä on kuvattu yhteistyön etenemistä, ilmenneitä ongelmia ja tunnistettu yhteistyössä tarvittavia rooleja. Samoin ydinryhmä on tunnistettu. Sen sijaan eri organisaatiosta tulleiden ihmisten muodostama verkostoa koordinoiva ryhmä ja sen toiminta ei ole ollut keskeisenä tutkimuksen kohteena. Tämä väitöskirja on tuonut verkostojen tietotekniikan hyödyntämisen koordinointiin eli verkoston tietohallintoon liittyvään keskusteluun uuden näkökulman tarkastelemalla verkoston koordinoinnin kehittymistä yhteistyötä rakentavan ydinryhmän näkökulmasta. Väitöskirjatyöhön liittyvät aiemmat julkaisut ovat olleet osaltaan käynnistämässä verkostojen tietohallintoon liittyvää keskustelua (Trang, Opitz et al. 2013).

Väitöskirjan tapaustutkimukset osoittivat onnistuneen koordinoinnin pohjautuvan klaanimaisen ydinryhmän toimintaan. Keskeistä on osallistuvien organisaatioiden liiketoiminnasta vastaavien johtajien, verkoston avainhenkilöiden, mukana olo. Verkoston alkuvaiheessa avainhenkilön avulla ydinryhmä kykenee suunnittelemaan riittävän vaikuttavan ehdotuksen verkoston toiminnasta. Varsinaisen toiminnan aikana tarvitaan ydinryhmään kustakin mukana olevasta organisaatiosta avainhenkilö, joka edustaa ja koordinoi oman organisaationsa yhteistoimintaa. Hän istuu samanaikaisesti kahdella tuolilla tasapainoillen oman organisaationsa työroolin ja yhteisen hyvään pyrkivän verkostoroolin kanssa. Ensin mainitussa avainhenkilö edistää oman organisaationsa ja jälkimmäisessä verkoston etua.

Väitöskirja osoittaa toimintapainotteisen tapaustutkimuksen soveltuvan verkoston johtamisen kehittymisen tutkimukseen erityisesti yhteistyön alkutaipaleella, jossa kiinteiden tutkimusasetelmien muodostaminen on vaikeaa verkostossa ja sen koordinoinnissa tapahtuvien yllättävien muutosten vuoksi. Menetelmä mahdollistaa tutkijan pääsyn tapahtumiin niiden syntyhetkellä. Samoin oma osallistuminen

verkoston koordinointiin rikastaa dataa ja mahdollistaa asioiden syvällisen ymmärtämisen.

Tutkimus vahvistaa aiempia havaintoja tietojärjestelmätieteen tutkimuksen piirissä. Verkoston onnistuminen voidaan parhaiten selittää johtamisella (Volkoff et al., 1999), jossa keskeistä on verkostoa hallinnoiva muutamasta hengestä koostuva ryhmä ja sen kyvyt (Cavaye 1997, Volkoff, Chan et al. 1999).

Väitöskirjan keskeinen kontribuutio liittyy tietohallinnollista yhteistyötä koordinoivien ihmisten, ydinryhmän, toiminnan kuvaamiseen. Verkostoa rakentava ydinryhmä on selkeä ja rajattavissa oleva tutkimuskohde, joka tarjoaa keinon tutkia jatkuvassa liikkeessä olevaa verkostoa. Koordinoivaa ryhmää edelleen tutkimalla voimme aiempaa paremmin ymmärtää yli organisaatiorajojen tapahtuvan yhteistoiminnan muotoutumista ja tuotosta. Verkostojen tutkimuksen keskeisin haaste liittyy epäselviin rajoihin ja dynamiikkaan. Verkosto on samaan rakenne ja vuoksi (Parkhe et al., 2006). Tutkijalle ydinryhmä tutkimusyksikkönä tarjoaa keinon rajata ilmiön tarkastelua. Se on linssi, jolla voidaan tutkia verkostossa tapahtuvan yhteistyön koordinoitua niin yksilön, ryhmän kuin verkostoon osallistuvien organisaatioiden tasoilla hyödyntäen erilaisia tutkimusotteita ja kysymyksenasettelua.

10.2 Käytännön vaikutukset

Verkostoa rakentavalla ydinryhmällä on myös käytännön merkitystä. Tutkimus osoittaa verkoston johtamisessa ja myös onnistumisessa keskeisessä roolissa olevan ydinryhmän. Yhteistoimintaan osallistuvien tai sitä harkitsevien organisaatioiden johtajat sekä mahdolliset ulkopuoliset rahoittajat voivat ydinryhmää tarkastelemalla arvioida kaavaillun yhteistoiminnan vaikuttavuutta ja epäonnistumisen riskiä. Väitöskirjan pohdintaluvussa esitetty viitekehys kuvaa verkoston rakentamisen vaiheita. Se on tarkoitettu auttamaan verkoston johtamisesta vastaavia henkilöitä ymmärtämään eri vaiheissa tapahtuvaa toimintaa sekä ydinryhmän rooleja.

Julkisen hallinnon verkostossa on yli organisaatiorajojen tapahtuva johtaminen haasteellista. Tämä tutkimus tuo esiin yhden johtamisen komponentin, verkostoa koordinoivan ydinryhmän ja sen toiminnan merkityksen yhteistyön onnistumisessa. Ydinryhmässä keskeisessä roolissa ovat osallistuvien organisaatioiden kehitettävän toiminnan johtajat, jotka koordinoivat yhteistyötä niin verkoston tasolla kuin omassa organisaatiossaan. Keskijohdon edustajina heillä on hyvät kommunikaatiokanavat ylimpään johtoon organisaation sitoutumisen ja rahoituksen saamiseksi. Lisäksi heillä on käytettävissä henkilöresursseja sovitun yhteistyön toteuttamiseksi. Ydinryhmässä päätöksenteko perustuu neuvotteluun, jossa pyritään kaikkia osapuolia tyydyttävään tulokseen. Näin yksittäinen ydinryhmän jäsen jouuu tasapainoilemaan oman organisaationsa ja verkoston edun välillä. Tämä asettaa omat vaatimuksensa henkilöiden ominaisuuksille.

Käytännön toimijan kannalta tutkimus toi esiin koordinoivan ryhmän merkityksen verkoston onnistumisen kannalta. Verkostoon mukaan menoa harkitsevan organisaation johtaja tai sitä rahoittava taho voi arvioida tulevan yhteistyön onnistumista ryhmää tarkastelemalla. Onko yhteistyöhön sitoutunut avainhenkilöitä keski johdosta ja pystyykö ryhmä luomaan yhteisiä tavoitteita ja sitoutumaan niihin? Samoin onko ryhmässä yhteistyön suunnittelun ja neuvotteluihin eri osapuolten kanssa tarvittavia taitoja?

Ilman tätä väitöskirjaa ei empiriaosassa esitettyä päivähoidon verkostoa olisi muodostunut. Verkostossa mukana olleet kunnat saivat ulkoista rahoitusta tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen päivähoidossa. Yhteiskunnalliselta kannalta väitöskirja osallistuu osaltaan keskusteluun kuntien toiminnan tehostamisesta. Suurimpia kuntia lukuun ottamatta tietotekniikan hyödyntämisen lisäämiseen tarkoitetut resurssit ovat vähäisiä. Yhteistyö toisten kuntien kanssa tarjoaa yhden tavan kehittää tietotekniikan hyödyntämistä. Samalla voidaan kehittää tuotettuja palveluja niin asiakkaan saaman laadun kuin kuntien kustannusten kannalta. Väitöskirjan päivähoidon verkosto on esimerkki onnistuneesta tietotekniikkaan liittyvästä yhteistyöstä kuntien välillä.

10.3 Rajoitukset

Tuloksia arvioitaessa on muistettava myös rajoitukset. Väitöskirjassa tunnistettiin kummassakin julkisen sektorin verkostossa toiminut ydinryhmä, joka toimi klaanimaisesti. Päivähoidon verkostossa ydinryhmän jäsenet olivat päivähoidon johtajia omaten varhaiskasvatuksellisen koulutustaustan. Samanlainen ammattikuva yhteisellä koulutustaustalla eittämättä edesauttoi klaanimaisen luottamuksen synnyssä. Olisiko ydinryhmän klaanimaisuus ollut yhtä ilmeistä, jos siinä olleilla olisi ollut erilainen koulutus- ja ammattitausta? Toinen ydinryhmää koskeva seikka liittyy verkostossa toimivien organisaatioiden kokoon. Nyt mukana olleiden organisaatioiden yksiköt olivat kooltaan alle sata henkeä. Onko ydinryhmää ja mikä on sen rooli, kun verkostossa on suuria organisaatiota? Samoin verkostossa ei ollut organisaatioiden ylimmän johdon muodostamaa ryhmää, jonka toiminta olisi vaikuttanut operatiivisen johdon muodostaman ryhmän toimintaan. Ydinryhmän toimintaa ja rooleja arvioitaessa on syytä muistaa yhteistyön tapahtuneen julkisen sektorin toimijoiden kesken. Liiketoiminnallisten periaatteiden mukaisesti toimivien yritysten toimintaa ohjaa taloudellisen voiton tavoittelu, mikä voi johtaa rishtiitään yhteiseen hyvään pyrkivien julkisen hallinnon organisaatioiden kanssa. Tämä tulee huomioida väitöskirjan opetuksia hyödynnettäessä.

Toimintapainotteisessa tapaustutkimuksessa tutkija tekee intervention tutkittavaan kohteeseen. Toiminta kentällä ja datan keruu eivät perustu aiempaan teoriaan.

Tällöin on riskinä, että tutkijan omat ennakkokäsitykset vaikuttavat niin intervention kuin kerättävään dataan. Tutkimus tapahtui Suomessa ja suhteellisen pienessä ja ammatillisesti homogeenisessä ydinryhmässä. Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvät kulttuurilliset seikat ja perinne vaihtelevat eri maissa. Lisäksi kummassakin verkostossa yhteistyön kohteena tai tavoitteena ei ollut yhteinen tietojärjestelmä ja siihen liittyvät yhteiset prosessit, jolloin organisaatioiden eturistiriidat olisivat olleet todennäköisesti merkittäviä ja yhteistyön eteneminen hitaampaa. Tutkimuksessa ydinryhmää tarkasteltiin prosessinäkökulmasta ja fokus oli jäsenten ja ryhmän toiminnassa. Väitöskirjan kirjoittaja oli koordinoivan ryhmän jäsen ja näin myös osa tutkittavaa kohdetta. Edellä mainitut seikat on syytä muistaa arvioitaessa tutkimusta.

10.4 Jatkotutkimus

Tässä työssä verkoston rakentaminen tapahtui Suomessa ja sitä koordinoimassa olleessa ydinryhmässä olleet henkilöt omasivat yhteisen koulutuksellisen ja ammatillisen taustan. Ydinryhmän toimintaa pitäisi tutkia niin muissa kulttuureissa kuin erilaisen ammatillisen taustan omaavien henkilöiden ryhmässä. Organisaatioiden ylin johto ei ollut aktiivisessa roolissa verkoston rakentamisessa. Verkostossa, jossa ylin johto koordinoi yhteistyötä, ydinryhmän rooli erilainen. Lisätutkimusta kaivataankin tässä yhteydessä ydinryhmän toiminnasta, jäsenten rooleista ja suhteesta ylimmän johdon muodostamaan ryhmään.

Verkoston ydinryhmän olevan tutkimuksellisesti mielenkiintoinen ja sitä tarkastelemalla voidaan tutkia myös muita verkostoon liittyviä ilmiöitä. Tässä työssä tarkastelun kohteena oli toiminta. Lisäksi on tärkeää ymmärtää paremmin ydinryhmän ominaisuuksia ja rakennetta sekä miten yksilöt muodostavat yhteistyön merkityksiä.

Tietoteknisen yhteistyön koordinointiin liittyvä tietämyksemme on vielä rajoitunutta. Tulosten yleistettävyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi verkoston ydinryhmän ryhmän muotoutumisen prosessia tulisi tutkia lisää julkisen sektorin, yksityisjulkisten sekä kaupallisten yritysten muodostamisessa verkostoissa. Väitöskirjan empiria koostui muutaman organisaation muodostamasta verkostosta. Miten yhteistyö etenee laajoissa verkostossa ja onko niissä tunnistettavissa selkeä ydinryhmä? Entä miten yhteistyön koordinointi ja siinä olevien ihmisten toiminta muotoutuvat ajan ja institutionalisoitumisen myötä pitkäkestoisessa verkostossa. Esi-merkkinä tästä on Suomen 1960-luvulla syntynyt perusrekisteri, jossa on yhdistetty tietoja kiinteistö-, yritys ja henkilörekisteristä. Pitkäaikaisen toimialatason verkoston johtamisen kehittyminen ja siinä keskeisesti toimineiden ja toimivien ihmisten toiminta ovat selvä tutkimusaukko, tuelva tutkimus vielä toivottavasti vastaa.

Organisaatioiden verkostoitumisen lisääntymisen myötä tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvä koordinointi tulee lisääntymään. Väitöskirja osoittaa ydinryhmän merkityksen yhteistyön onnistumiselle olevan yllättävän suuri. Verkostoa rakentavaan ydinryhmään ja sen jäseniin liittyvää uutta tietoa kaivataan verkostojen koordinoinnin kehittymisen ymmärtämiseksi sekä käytännön johtamisen tueksi. Ydinryhmään liittyvät ilmiöt tarjoavatkin runsaasti mielenkiintoisia kysymyksiä ja tutkimusasetelmia verkoston johtamisesta kiinnostuneille tutkijoille.

LÄHTEET

- Ais code of research conduct. (2004). *Communications of the Association for Information Systems*, 13(2), 9-17.
- Aanestad, M. – Jensen, T., (2011). Building nation-wide information infrastructures in healthcare through modular implementation strategies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 161-176.
- Agranoff, R., (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public administration review*, 66, 56-65.
- Akhlaghpour, S. – Lapointe, L., (2008). Impacts of social embeddedness on IOS planning effectiveness: a multilevel perspective, *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada, Information Systems. Halifax, 2008*, 196-216.
- Alexander, E., (1995). *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*. Sydney: Gordon and Breach Publishers.
- Andersson, M. – Lindgren, R. – Henfridsson, O., (2008). Architectural knowledge in inter-organizational IT innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.
- Argyris, C., 1985. *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avison, D. – Baskerville, R. – Myers, M., (2001). Controlling action research projects. *Information Technology & People*, 14(1), 28-38.
- Avison, D. – Lau, F. – Myers, M. – Nielsen, P., (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Barringer, B.R. – Harrison, J.S., (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Baskerville, R., (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the AIS*, 2(3), 2-31.
- Baskerville, R.L. – Stage, J., (1996). Controlling prototype development through risk analysis. *MIS Quarterly*, 20(4), 481-504.

- Baskerville, R.L. – Wood-Harper, A.T., (1996). A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 11(3), 235-246.
- Boddy, D., (2000). Implementing interorganizational IT systems: lessons from a call centre project. *Journal of Information Technology*, 15(1), 29-38.
- Boonstra, A. – De Vries, J., (2008). Managing stakeholders around inter-organizational systems: A diagnostic approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(3), 190-201.
- Boonstra, A. – De Vries, J., (2005). Analyzing inter-organizational systems from a power and interest perspective. *International Journal of Information Management*, 25(6), 485-501.
- Borgatti, S.P. – Foster, P.C., 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Braa, J., Monteiro, E. – Sahay, S., (2004). Networks of Action: Sustainable Health Information Systems Across Developing Countries. *MIS Quarterly*, 28(3), 337-362.
- Braa, K. – Vidgen, R., (1999). Interpretation, intervention, and reduction in the organizational laboratory: a framework for in-context information system research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(1), 25-47.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. – Wenpin T., (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: a Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Busquets, J., (2010). Orchestrating Smart Business Network dynamics for innovation. *European Journal of Information Systems*, 19(4), 481-493.
- Cash Jr., J.I. – Konsynski, B.R., (1985). IS redraws competitive boundaries. *Harvard business review*, 63(2), 134-142.
- Cavaye, A.L.M., (1997). Challenges during the development of transnational information systems. *Journal of Information Technology*, 12(2), 99-106.
- Chatfield, A.T. – Yetton, P., (2000). Strategic payoff from EDI as a function of EDI embeddedness. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 195-224.
- Chatterjee, D. – Ravichandran, T., (2004). Inter-organizational information systems research: a critical review and an integrative framework. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences - 2004*. IEEE Computer Society Washington, 1-10.
- Chisholm, R.F., (1998). *Developing network organizations learning from practice and theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Choudhury, V., (1997). Strategic choices in the development of interorganizational information systems. *Information Systems Research*, 8(1), 1-24.
- Christiaanse, E. – Huigen, J., (1997). Institutional dimensions in information technology implementation in complex network settings. *European Journal of Information Systems*, 6(2), 77-85.
- Commons, J.R. – Parsons, K.H. – Perlman, S., (1950). *The Economics of Collective Action*. New York: Macmillan.
- Christians, C., (2005). Ethics and Politics in Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. ja Lincoln, Y. (toim.), *The Handbook of Qualitative Research*. Kalifornia: Thousand Oaks, 139-164.
- Crook, C.W. – Kumar, R.L., (1998). Electronic data interchange: a multi-industry investigation using grounded theory. *Information & Management*, 34(2), 75-89.
- Croteau, A. – Bergeron, F., (2009). Interorganizational governance of information technology. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE Computer Society Washington.
- Croteau, A., – Bergeron, F. – Dubsky, J., (2013). Contractual and Consensual Profiles for an Interorganizational Governance of Information Technology. *International Business Research*, 6(9), 30-43.
- Damsgaard, J. – Lyytinen, K., (1998). Contours of diffusion of electronic data interchange in Finland: Overcoming technological barriers and collaborating to make it happen. *The Journal of Strategic Information Systems*, 7(4), 275-297.
- Dawes, S. – Prefontaine, L., (2003). Understanding new models of collaboration for delivering government services. *Communications of the ACM. Association for Computing Machinery.*, 46(1), 40-42.
- Dhanaraj, C., (2006). Orchestrating innovation networks. *The Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Doz, Y.L., (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy), 55-83.
- Dwyer, F.R., – Schurr, P.H. – Oh, S., (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Elgarah, W., – Falaleeva, N., – Saunders, C.S. – Ilie, V., (2005). Data Exchange in Interorganizational Relationships: Review Through Multiple Conceptual Lenses. *Database for Advances in Information Systems*, 36(1), 8-29.
- Eriksson, P.E. – Kovalainen, A., (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

- Fahy, M., – Feller, J., – Finnegan, P. – Murphy, C., (2009). Co-operatively Re-engineering a Financial Services Information Supply Chain: A Case Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(2), 125-135.
- Fearon, C., –Ballantine, J. – George, P., (2010). Understanding the role of electronic trading and inter-organisational cooperation and coordination. *Internet Research*, 20(5), 545-562.
- Fearon, C. – Philip, G., (2005). Managing expectations and benefits: a model for electronic trading and EDI in the insurance industry. *Journal of Information Technology*, 20(3), 177-186.
- Fedorowicz, J. – Gogan, J.L., (2010). Reinvention of interorganizational systems: A case analysis of the diffusion of a bio-terror surveillance system. *Information Systems Frontiers*, 12(1), 81-95.
- Fedorowicz, J. – Gogan, J.L. – Williams, C.B., (2007). A collaborative network for first responders: Lessons from the CapWIN case. *Government Information Quarterly*, 24(4), 785-807.
- Finnegan, P. – Galliers, R.D. – Powell, P., (2003). Applying triple loop learning to planning electronic trading systems. *Information Technology & People*, 16(4), 461-483.
- Fitch, D., (2009). A Shared Point of Access to Facilitate Interagency Collaboration. *Administration in Social Work*, 33(2), 186-201.
- Fredriksson, O. – Vilgon, M., (1996). Evolution of inter-organizational information systems in industrial distribution: The cases of Luna and Pappersgruppen. *European Journal of Information Systems*, 5(1), 47-61.
- Galbraith, J.R., (1977). *Organization design*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Gao, P., (2007). Counter-networks in standardization: a perspective of developing countries. *Information Systems Journal*, 17(4), 391-420.
- Gengatharen, D.E. – Standing, C., (2005). A framework to assess the factors affecting success or failure of the implementation of government-supported regional e-marketplaces for SMEs. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 417-433.
- Gil-Garcia, J.R. – Chengalur-Smith, I. – Duchessi, P., (2007). Collaborative e-Government: impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 121.-133
- Goldkuhl, G., (2012). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 135-146.
- Grant, G. – Tan, F.B., (2013). Governing IT in inter-organizational relationships: Issues and future research. *European Journal of Information Systems*, 22(5), 493-497.

- Gregor, S., (2006). The Nature of Theory in Information Systems. *MIS Quarterly*, 30(3), 611-642.
- Gummesson, E., (1991). *Qualitative methods in management research*. Sage: Newbury Park, CA.
- Gupta, S. – Cadeaux, J. – Woodside, A., (2005). Mapping network champion behavior in B2B electronic venturing. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 495-503.
- Hadaya, P. – Cassivi, L., (2012). Joint collaborative planning as a governance mechanism to strengthen the chain of IT value co-creation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), 182-200.
- Halonen, R., (2007). *Challenges in an inter-organisational information system implementation participatory view*. Oulu: University of Oulu, Department of Information Processing Science.
- Hart, P. – Saunders, C., (1997). Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electric Data Interchange. *Organization Science*, 8(1), 23-42.
- Heeks, R. – Stanforth, C., (2007). Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 165-177.
- Heikkilä, M., (2010). *Coordination of Complex Operations Over Organisational Boundaries*, University of Jyväskylä.
- Hekkala, R. – Urquhart, C. – Newman, M. – Heiskanen, A., (2010). Understanding Governance issues in an Inter-Organizational IS project, *ACIS 2010 Proceedings* 41. <https://aisel.aisnet.org/acis2010/41>
- Hekkala, R., (2011). *The many facets of an inter-organisational information system project as perceived by the actors*. Oulu: University of Oulu.
- Herranz, J., (2009). Endogenous Development Dynamics of Multisectoral Network Management. *International Public Management Journal*, 12(3), 370-397.
- Herranz, J., (2008). The Multisectoral Trilemma of Network Management. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18(1), 1-31.
- Hinterhuber, A., (2002). Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry. *Long range planning*, 35(6), 615-635.
- Holland, C.P., (1995). Cooperative supply chain management: the impact of inter-organizational information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 4(2), 117-133.

- Howard, M. – Vidgen, R. – Powell, P., (2006). Automotive e-hubs: Exploring motivations and barriers to collaboration and interaction. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 51-75.
- Howard, M. – Vidgen, R. – Powell, P., (2003). Overcoming stakeholder barriers in the automotive industry: building to order with extra-organizational systems. *Journal of Information Technology*, 18(1), 27-43.
- Hughes, J. And Wood-Harper, T., (1999). Systems development as a research act. *Journal of Information Technology*, 14(1), 83-94.
- Huxham, C. – Vangen, S., (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- Iacovou, C.L. – Benbasat, I. – Dexter, A.S., (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485.
- Jap, S.D. – Anderson, E., (2007). Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. *Management Science*, 53(2), 260-275.
- Jarillo, J.C., 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Järveläinen, J. – Koskivaara, E. – Pihlaja, P. – Salmela, H. – Tähkäpää, J. – Kestilä, T. – Kinos, J., (2008). Involving Service Professionals in E-Government Innovation: The Case of Finnish Early Childhood Education. Teoksessa: KHOSROW-POUR, M., (toim.), *E-Government Diffusion, Policy, and Impact: Advanced. Issues and Practices*. New York: IGI Global, 106-120.
- Johnston, H.R.– Vitale, M.R., 1988. Creating Competitive Advantage with Inter-organizational Information Systems. *MIS Quarterly*, 12(2), 153-165.
- Kanter, R.M., (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard business review*, 72(4), 96-108.
- Kaufman, F., (1966). Data systems that cross company boundaries. *Harvard business review*, 44(Jan/Feb), 141-155
- Kenis, P. – Provan, K.G., (2006). The Control of Public Networks. *International Public Management Journal*, 9(3), 227-247.
- Kesner, R.M., (2004). Building Consortia-Based IT Solutions: a Decision Support Architecture for Agencies in Multiple State Governments. *Information Systems Management*, 21(4), 62-71.

- Kestilä, T., (2004). Research proposal: Information Systems Management in Interorganizational Context - Case Social Service Network in Southwest Finland. Teoksessa: Cantoni F. – Salmela H, (toim.). *Proceedings of FIWIS 2004 The Finnish-Italian Workshop on Information Systems*. Sivut 85-92
- Kestilä, T. – Mäkipää, M. – Salmela, H. – Salmivalli, L., (2007). Building Commitment and Trust to ICT Collaboration in Partnership Networks. Teoksessa Tiainen. T, H. Isomäki H. – Korpela M, Mursu A. – Paakki M. – Pekkola S. (toim.). *Proceedings of 30th Information Systems Research Seminar in Scandinavia - IRIS30, 11.-14.8.2007*. Tampere: University of Tampere, 1120-1134.
- Kestilä, T. – Salmivalli, L. – Salmela, H. – Vahtera, A., (2007). A Process Model of Partnership Evolution around New IT Initiatives, L. Teoksessa: Yanhui, D. Zhao, Y. Li, L. Hongxiu – Y. Xiaoxi (toim.), *Integration and Innovation Orient to E-Society - The 7th IFIP on e-Business/Commerce, e-Services, e-Society International Conference (I3E2007)*, Springer.
- Kickert, W.J.M. – Klijn, E. – Koppenjan, J.F.M., (1997). Managing Networks in the Public Sector. Teoksessa: Kickert W.J.M. – Klijn E. – Koppenjan J.F. (toim.), *Managing Complex Networks*. London: Sage.
- Klein, H. – Myers, M., (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-94.
- Klein, S., (1996). The configuration of inter-organizational relations. *European Journal of Information Systems*, 5(2), 92-102
- Kock, N., (2004). The three threats of action research: a discussion of methodological antidotes in the context of an information systems study. *Decision Support Systems*, 37(2), 265-286.
- Kumar, A. – Paddison, R., (2000). Trust and collaborative planning theory: The case of the Scottish planning system. *International Planning Studies*, 5(2), 205-223.
- Kumar, K. – Van Dissel, H.G. – Bielli, P., (1998). The merchant of Prato--revisited: Toward a third rationality of information systems. *MIS Quarterly*, 22(2), 199-226.
- Kumar, R. – Crook, C., (1999). A multi-disciplinary framework of the management of interorganizational systems. *Database for Advances in Information Systems*, 30(1), 22-37.
- Kurnia, S. – Johnston, R.B., (2000). The need for a processual view of inter-organizational systems adoption. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 295-319.

- Langley, A., (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Larson, A., 1992. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lau, F., (1999). Toward a framework for action research in information systems studies. *Technology & People*, 12(2), 146-176.
- Lin, A., (2006). The acceptance and use of a business-to-business information system. *International Journal of Information Management*, 26(5), 386-400.
- Lindgren, R. – Stenmark, D. – Ljungberg, J., (2003). Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 18-29.
- Lu, X. – Huang, L. – Heng, M.S.H., (2006). Critical success factors of inter-organizational information systems—A case study of Cisco and Xiao Tong in China. *Information & Management*, 43(3), 395-408.
- Macneil, I., 1980. *The new social contractan inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale, UP.
- Mäkipää, M., (2011). Planning for Inter-Organizational Information Systems in Practice. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 86, 99-111.
- Markus, M.L. – Bui, Q., (2012). Going Concerns: The Governance of Interorganizational Coordination Hubs. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 163-198.
- Markus, M.L. – Robey, D., 1988. Information Technology and Organizational Change: Casual Structure. *Management Science*, 34(5), 583-598
- Massetti, B. – Zmud, R.W., (1996). Measuring the extent of EDI usage in complex organizations: Strategies and illustrative examples. *MIS Quarterly*, 20(3), 331-345.
- Mccabe, B. – Underwood, J., (2008). Enrolling Actors in the Co-Evoluton of Inter-Organisational Information Systems, *PACIS 2008 Proceedings*.191. <https://aisel.aisnet.org/pacis2008/>
- Milward, H.B. – Kenis, P. – Raab, J., (2006). Introduction: Towards the Study of Network Control. *International Public Management Journal*, 9(3), 203-208
- Möller, K. – Halinen, A., (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 99-427.
- Mukherji, A., (2002). The evolution of information systems: Their impact on organizations and structures. *Management Decision*, 40(5/6), 497-507.

- Müller-Seitz, G., (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428-443.
- Newkirk, H. – Lederer, A. – Johnson, A., (2008). Rapid business and IT change: drivers for strategic information systems planning? *European Journal of Information Systems*, 17(3), 198-218.
- Nori, I., (2005). *Prosessiajattelu ja prosessien kehittäminen tietohallinnossa- Esimerkkinä IT-projektisalkun hallintaprosessin kehittäminen SOK:ssa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Oliver, C., 1990. Determinants Of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Ospina, S. – Saz-Carranza, A., (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society*, 42(4), 404-440.
- Ouchi, W.G., (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Parkhe, A. – Wasserman, S. – Ralston, D.A., (2006). New Frontiers in Network Theory Development. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(3), 560-568.
- Pärnistö, J. – Salmela, H., (2002). Combining Local and Global Expertise in Technical Services: Case Fujitsu Invia. Teoksessa: REPONEN T. (toim.), *Information Technology-Enabled Global Customer Service*. Idea Group, 175-181.
- Partanen, J. – Möller, K., (2012). How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 481-494.
- Payton, F., (2000). Lessons learned from three interorganizational health care information systems. *Information & Management*, 37(6), 311-321
- Pettigrew, A., (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(01432095), 5-16.
- Pettigrew, A. – Woodman, R. – Cameron, K., (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Phan, D.D., (2001). E-Business Management Strategies: a Business-To-Business Case Study. *Information Systems Management*, 18(4), 61-69.
- Pouloudi, A., (1999). Information technology for collaborative advantage in healthcare revisited. *Information & Management*, 35(6), 345-356.

- Pouloudi, A. – Whitley, E., (1997). Stakeholder identification in inter-organizational systems: Gaining insights for drug use management systems. *European Journal of Information Systems*, 6(1), 1-14.
- Prasad, A. – Green, P. – Heales, J., (2011). IT Governance in Collaborative Organizational Structures, *AMCIS 2011 Proceedings* 2011. 151, http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/58
- Premkumar, G. – Ramamurthy, K. – Nilakanta, S., (1994). Implementation of Electronic Data Interchange: An Innovation Diffusion Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), 157-186.
- Provan, K.G. – Fish, A. – Sydow, J., (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K.G. – Kenis, P., (2007). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Quaddus, M. – Hofmeyer, G., (2007). An investigation into the factors influencing the adoption of B2B trading exchanges in small businesses. *European Journal of Information Systems*, 16(3), 202-215.
- Quinn, R.E. – Kim, C., (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51
- Rahim, M.M. – Shanks, G. – Johnston, R.B., (2011). A cross industry comparison of inter-organisational systems implementation activities. *Electronic Commerce Research*, 11(2), 215-243.
- Rapoport, R., (1970). Three Dilemmas in Action Research: With Special Reference to the Tavistock Experience. *Human Relations*, 23, 499-513.
- Ratnasingam, P., (2005). Trust in inter-organizational exchanges: a case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 39(3), 525-544.
- Ratnasingam, P. – Phan, D.D., (2003). Trading partner trust in B2B e-commerce: A case study. *Information Systems Management*, 20(3), 39-50.
- Reekers, N. – Smithson, S., (1996). The role of EDI in inter-organizational coordination in the European automotive industry. *European Journal of Information Systems*, 5(2), 120-130.
- Reimers, K. – Johnston, R. – Klein, S., (2010). The difficulty of studying inter-organisational IS phenomena on large scales: critical reflections on a research journey. *Electronic Markets*, 20(3-4), 229-240.

- Reimers, K. – Johnston, R. – Klein, S., (2014). An empirical evaluation of existing IS change theories for the case of IOIS evolution. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 373-399.
- Ring, P.S. – Van De Ven, A.H., (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Robey, D. – Im, G. – Wareham, J., (2008). Theoretical Foundations of Empirical Research on Interorganizational Systems: Assessing Past Contributions and Guiding Future Directions. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(9), 497-518.
- Rodon, J. – Pastor, J.A. – Sesé, F. – Christiaanse, E., (2008). Unravelling the dynamics of IOIS implementation: an actor-network study of an IOIS in the seaport of Barcelona. *Journal of Information Technology*, 23(2), 97-108.
- Rodón, J. – Sesé, F., (2010). Analysing IOIS adoption through structural contradictions. *European Journal of Information Systems*, 19(6), 637-648.
- Rodon, J. – Sese, F. – Christiaanse, E., (2011). Exploring users' appropriation and post-implementation managerial intervention in the context of industry IOIS. *Information Systems Journal*, 21(3), 223-248.
- Rodriguez, C., (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39(2), 150-193.
- Rukanova, B. – Van Stijn, E. – Henriksen, H.Z. – Baida, Z. – Tan, Y., (2009). Understanding the influence of multiple levels of governments on the development of inter-organizational systems. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 387-408.
- Salmela, H. – Spil, T., (2006). Strategic Information Systems Planning in Inter-Organizational Networks: Adapting SISP Approaches to Network Context. Teoksessa: Remenyi, D. (toim), *Proceedings of the 2nd European Conference on IS Management, Leadership and Governance (ECMLG 2006)*. Paris.
- Salmela, H. – Spil, T., (2002). Dynamic and emergent information systems strategy formulation and implementation. *International Journal of Information Management*, 22(6), 441-460.
- Salmivalli, L. – Salmela, H. – Kestilä, T. (2008). Building Inter-Organizational Cooperative Network for IT Collaboration, *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences - 2008*, 67-71.
- Shaw, D.R., (2007). Manchester United Football Club: developing a Network Orchestration Model. *European Journal of Information Systems*, 16(5), 628-642.

- Sigala, M., (2013). Examining the adoption of destination management systems. *Management Decision*, 51(5), 1011-1036.
- Simón-Elorz, K. – Inchusta, P.S., (1999). Information technology for inter-organisational systems: some evidence with case studies. *International Journal of Information Management*, 19(1), 75-86.
- Solaimani, S. – Guldemon, N. – Bouwman, H., (2013). Dynamic stakeholder interaction analysis: Innovative smart living design cases. *Electronic Markets*, 23(4), 317-328.
- Spinardi, G. – Graham, I. – Williams, R., (1997). EDI in the Scottish Health Service: inter-organisational systems and inter-organisational change. *The Journal of Strategic Information Systems*, 6(3), 251-263.
- Stahl, B.C., (2008). Researching Ethics and Morality in Information Systems: Some Guiding Questions. *ICIS 2008*. AIS Electronic Library (AISeL). <http://aisel.aisnet.org/icis2008/175>
- Steinfeld, C.W. – Markus, M.L. – Wigand, R.T., (2005). Exploring interorganizational systems at the industry level of analysis: evidence from the US home mortgage industry. *Journal of Information Technology*, 20(4), 224-233.
- Suomi, R. – Kestilä, T., (2006). Tax Proposal Service of the Finnish Tax Authority. Teoksessa: Anttiroiko A. – Mälkiä M., (toim.), *Encyclopedia of Digital Government*. New York: Idea Group Inc, 1505-1514.
- Sutanto, J. – Kankanhalli, A. – Tay, J. – Raman, K.S. – Tan, B.C.Y., (2008). Change Management in Interorganizational Systems for the Public. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 133-175.
- Swan, J.E. – Bowers, M.R. – Richardson, L.D., (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research*, 44(2), 93-107.
- Teo, H. – Tan, B.C.Y. – Wei, K., (1997). Organizational transformation using electronic data interchange: The case of TradeNet in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, 13(4), 139-165.
- Thomson, A.M. – Perry, J.L., (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public administration review*, 66, 20-32.
- Trang, S.T. – Opitz, N. – Kolbe, L.M., (2013). IT Governance in a Network Context: Literature Review and Agenda for Research, *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, Chicago, Illinois, August 15-17, 2013.
- Tyworth, M., (2014). Organizational identity and information systems: how organizational ICT reflect who an organization is. *European Journal of Information Systems*, 23(1), 69-83.

- Valkokari, K., (2009). *Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*. Espoo: VTT.
- Van De Ven, A. – Delbecq, A. – Koenig, R., (1976). Determinants of Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Van De Ven, A. – Huber, G., (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
- Van De Ven, A., (1993). The institutional theory of John R. Commons: A review and commentary. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 18(1), 139-152.
- Van Den Broek, T. – Spil, T. – Kestilä, T. – Ehrenhard, M. – Salmela, H., (2008). Contextual factors influencing Strategic Information Systems Planning in a network: Evaluation of two inter-municipality projects in Finland, *Proceedings of ECIME, The 2nd European Conference on Information Management and Evaluation*, 67-76.
- Van Raaij, D., (2006). Norms Network Members Use: an Alternative Perspective for Indicating Network Success Or Failure. *International Public Management Journal*, 9(3), 249-270.
- Volkoff, O., – Chan, Y.E. – Peter Newson, E.F., (1999). Leading the development and implementation of collaborative interorganizational systems. *Information & Management*, 35(2), 63-75.
- Waddock, S.A., (1989). Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations. *Administration & Society*, 21(1), 78-100.
- Wai, F., (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *Accounting Review*, 61(4), 601-632.
- Walsham, G., (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74-81.
- Wassenaar, A. – Gregor, S., (2001). E-business strategy formulating and forming: New wine in old bottles? *Proceedings of the 9th European Conference on Information Systems, Global Co-operation in the New Millennium, ECIS 2001*.
- Webster, J. – Watson, R.T., (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- Webster, J., (1995). Networks of collaboration or conflict? Electronic data interchange and power in the supply chain. *The Journal of Strategic Information Systems*, 4(1), 31-42.

- Wilkin, C.L., – Campbell, J. – Moore, S., (2013). Creating value through governing IT deployment in a public/private-sector inter-organisational context: a human agency perspective. *European Journal of Information Systems*, 22(5), 498-511.
- Williams, T., (1997). Interorganisational information systems: issues affecting interorganisational cooperation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 6(3), 231-250.
- Yin, R.K., (1994). *Case study research :design and methods*. Newbury Park, CA : SAGE Publications.
- Zartman, W., (1988). Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process. *Negotiation Journal*, 4(1), 31-43.

LIITE 1: OTE SOSIAALIALAN VERKOSTON TUTKIMUSPÄIVÄKIRJASTA

Huhtikuu 2003

.

16.4.2003

Tapaaminen Sokessa. Opettajan kanssa. Viriteltiin uutta hakemusta tietohallintostrategiaan. VS-liitto potentiaali rahoittaja. Hanketta päätettiin pienentää. Tehdään ensin kartoitus ja myöhemmin sitten strategia

Kevät 2003

Helmikuussa tuli päätös. Rahoitusta ei saatu. Keväällä kokoonnuttiin muutamaaan otteeseen asian tiimoilta. Todettiin tietohallinnon olevan vielä vähän aikaansa edellä. Toisaalta kevään mittaan alkoi ministeriöstä kuulua ajatuksia, että sos.toimen toimintaa pitäisi kehittää ja tietohallinto (tietotekniikka) on yksi painopiste. Johtaja meni mukaan terveydenhuollon aluetietojärjestelmähankkeen neuvottelukuntaan. Opettaja puuhasteli kovin verkostoitumisen kanssa hankkeessa Lastensuojelu, ■■■ ja ■■■ seutukunnat.

Kesää kohden alkoi selvitä, että Maakunta voisi myöntää rahoitusta kartoituksen tekemiseen. Jatko-opiskelija xxxx oli kaavailtu mukaan hankkeeseen, mutta hän lähti Tietoenatorille.

Touko-kesäkuu 2003

Jätettiin hakemus Maakunnalle, jotta saataisiin rahoitus kartoituksen tekemiseen.

28.5.2003

Saatiin Proffan kanssa rustattua kuvaus hankkeesta Maakunnalle. Johtaja ja Opettaja lisäävät siihen sos puolen jutut (tiedosto Soke lyhyt esikartoitus)

6.6.2003

Kävin pitämässä esityksen str tietohallinnosta Hesassa. Paikalla paljon 3 sektorin, lapsijärjestöjen it:stä kiinnostuneita. Lastensuojelun keskusliitto on selkeästi saanut kasattu lapset/IT verkostoa. Mielenkiintoisin kommentti oli joku Järvenpäästä ”*mikäli nuorille halutaan esittää jotain palvelua on siinä on oltava mukana kännykkä. Se on niin tärkeä heille.*”

13.8.2003

Maakunta myönsi rahaa yhteensä 10000 €

27.8.2003

Suunnittelupalaveri. Mukana Proffa, Opettaja, minä ja Johtaja. Mietittiin miten tietohallintokartoitus tehdään.

9.9.2002

Kävin puhumassa Turun alueen lastensuojelun johtajille ITstrategiasta

19.9.2003

Hannu värväsi Pro gradu opiskelija tekemään kartoitusta.

20.9

Eka tapaaminen Pro gradu opiskelijan kanssa

24.9.2003

Väsätään haastattelurunkoa SOK casesta

29.9.2003

Haastattelurunko valmis. Johtaja tekee saatteen, joka lähetetään haastateltaville.

30.9.2003

Johtajan haastattelu. Testattiin pro gradu tekijän kanssa samalla haastattelurunkoa. Ei oikeastaan tullut mitään uutta ilmi. Toivoimme hänen vastaavan (myös aiemman työpaikkansa) [REDACTED]:n sosijohtajan näkövinkelistä.

Itäisissä kunnissa kuntia vähemmän, kunnat pieniä, esim. Kunta X on jo niin suuri, että se on omavarainen ja toimii yhteistyökumppanina isompien tahojen kanssa, ei pienien kuntien. Jos yhteistyö koetaan hyödyllisenä, sitä tehdään. Seututyypistä yhteistyötä on tehty jo kymmenen vuotta, joten ehkä itäisissä kunnissa on alun alkaenkin enemmän mielenkiintoa, aloitteellisuutta ja halukkuutta tietojärj. kehittämiseen.

Mitä esteitä osittain yhteisten järjestelmien käyttöönotolle olisi?

Jossain vaiheessa tulee vastaan raja, pienet kunnat voivat pelätä sananvaltansa häviämistä, jos yhteisistä yksiköistä tulee kovin suuria

Tietohallinnon organisointi:

Soken rooli? Nostaa esille kehittämishaasteet kartoitusten perusteella.

Vastata kehittämistyöstä, johon yhdessä halutaan sitoutua. Johtaa tietohallinnon organisointia

3.10.2003

Johtajan s-posti haastatelluista

Moi,

tehdään niin että

- [REDACTED] ja [REDACTED] hoidetaan seutukuntana
- [REDACTED] hoidetaan yhtenä haastatteluna, atk-päällikkö mukaan
- [REDACTED] seutu esim. [REDACTED] tietohallintoihminen mukaan
- [REDACTED] sosiaalijohtaja on [REDACTED]
- [REDACTED] mukaan [REDACTED] ja johtava lääkäri, jos tarpeen. Sen tietää [REDACTED]
- [REDACTED] sosiaalitoimenjohtaja on Maija Kyttä
- [REDACTED] myös [REDACTED]
- [REDACTED] seutu on ok, ei mitään [REDACTED]
- kolmas sektori R H-N ja lisäksi [REDACTED], hänellä lienee näkemystä tietohallinnosta! puh, [REDACTED]
- eso sitten harkintaan. Luulen että VTT [REDACTED] olisi toisaalta aika lailla annettavaa.

vatasinkohan kaikkiin avoimiin asioihin?

Palataan asiaan tiistaina.

7.10.2003

Ohjausryhmän kokous

Hannu esittelee ajatuksiaan tietohallinnon kehittämisohjelmasta

Keskusteltiin nykytilan ohjausryhmästä. [REDACTED], Opettaja, Proffa, [REDACTED],

Lääkäri ja [REDACTED], Johtaja, [REDACTED], [REDACTED]

Proffa piti esityksen. Keskusteltiin haastattelujen sisällöstä ja haastateltavista. Jotenkin tuntuu siltä, kuin haastattelujen tarkoitus on myydä Sokea? Raportti painetaan ja koitetaan sitä kautta levittää laajalle.

7.10.2003

Ohjausryhmän kokous, Proffa, Opettaja, Johtaja, [REDACTED]. Tarkennettiin haastatteluja. Pikkukunta [REDACTED], Seutukunta ([REDACTED]), Stakes([REDACTED]), 3-sektori, Keskikoinen ([REDACTED] ja [REDACTED] yhdessä), Seutukunta ([REDACTED] ja [REDACTED] [REDACTED]). Ja ruotsinkielinen alue. Proffa esittelee ajatuksiaan tietohallinnon kehittämisohjelmasta

27.10.

Johtaja lähetti [REDACTED] Itäisten kuntien tietotekniikkaraportin

28.10.2002

Haastattelu [REDACTED]. Pro gradun tekijä, Kirjoittaja, hallintojohtaja [REDACTED] ja sosiaalijohtaja [REDACTED]

18.11.2002

Haastattelu Stakesissa [REDACTED]. Kirjoittaja ja Pro gradun tekijä. Kamala byrokraatti. Oli joutunut hankkeen projektipäälliköksi. Ei sanonut oikein omia mielipiteitään selitti laista Stakesin tehtävistä. Ilmeisen varovainen kun puhui Stake-sin virallista liturgiaa.

29.10.2003

Ohjausryhmän kokous. Opettaja, Kirjoittaja, Proffa ja Johtaja ja [REDACTED]. Aiheena [REDACTED] itäisten kuntien atk-selvitykset. Näyttää siltä, että itäisisissä kunnissa halua yhteistyöhön. Kartoituksen haastattelut pyörivät.

Kirjoittajan muistiinpanot

Ohessa "pöytäkirja" ja liitteenä itäisten kuntien kartoitus

Soke TH-kartoistus työryhmäkokous 29.11 klo 15:00 -16:30

Soke Kaarina

Läsnä: [REDACTED], Opettaja, Proffa, Johtaja, Pro gradu opiskelija, Kirjoittaja.

[REDACTED] esitys

Itäiset kunnat tehneet tietohallintokartoituksen koskien kaikkia hallintokuntia. Sosiaalipuoli mukana. Läntiset kunnat innostuneet itäisten kuntien lähestymistavasta. XXX kertoi myös TAD centerin vetävän jotain sosiaalialan hanketta. Vastuuhenkilönä siinä on [REDACTED]. Hän voisi olla hyvä haastateltava TAD haastattelun yhteydessä. Terveyden huollon palveluiden osahanketta vetää [REDACTED]. Kartoituksen versio on lähetetty aiemmin Johtajalle. Kartoitus liitteenä.

[REDACTED] lupasi toimittaa kartoituksessa tehdyn erittelyn sosiaalialan ohjelmistoista itäisissä kunnissa.

Haastattelut

Haastatteluja tehty kaksi kappaletta. Kirjoittaja ja Johtaja tekevät yhdessä saatteen teemahaastattelun liitteeksi. Ajatuksena motivoida sosiaalijohtajia osallistumaan kartoitukseen.

Soke-kauppakorkea sopimus

Proffa ja Johtaja hoitavat. Proffa selvittää ongelmallista ALVia koulun hallinnosta ja YTKKK:sta.

Ensi vuoden rahoitus

Kirjoittaja tekee karkean suunnitelman. 1,5 henkilötyövuotta lähtökohtana.

Seuraava kokous 11.11 klo 14:30 Sokessa.

4.11.2003

Sähköpostia [REDACTED], jossa kuvausta tarkemmin itäisten kuntien IT tilasta. XXX tuntuu aika varovaiselta kaverilta. Oli kovasti huolissaan mihin tietoa käytetään ja korosti sen luottamuksellisuutta. Suunnistaja kun tuntee [REDACTED]. Taitaa olla insinööri kun on niin tarkka

5.11.2003

Kävi ilmi, että Soke on ALV velvollinen ja Eli Tukkk laskuuttaa 8100+alv Sokea. Eli meidän palkkio pienenee.

LIITE 2: OTE TUTKIMUSPÄIVÄKIRJASTA PÄIVÄHOIDON VERKOSTON TOISESTA HANKKEESTA

23.2.2007

Tapaamine kunta X päivähoiton johtajan XX sekä IT-suunnittelija YY kanssa. Minä ja Proffa. XX suhtautui varsin positiivisesti hankkeisiimme. He ovat jo kuitenkin päättäneet olla WMdatan mobiilin kirjaussydeemin pilotteja. Lisäksi rahan saamisesta mobiiliin kirjauksen ollut sen luokan vääntö, että hän yrittä mitään vähään aikaan. XX suhtautui ehdotettuun yhteistyöhön positiivisesti ja uskon, että toisissa olosuhteissa hän olisikin tullut mukaan hankkeeseen. Lupasi kuitenkin tukea hankettamme muilla keinoin. Sen sijaan IT-järjestelmistä vastaava suunnittelija YY suhtautui yhteistyöhön varsin epäilevästi. Itse asiassa olisi pitänyt olla nauhuri mukana, niin olisi saanut hyvät lainaukset suunnilleen kaikista mahdollisista epäluuloista. Tarina opetus on ehkä siinä, että yhteistyötä harjoittavan henkilön pitää olla jonkin verran irti alimmasta portaasta, jotta näkee asiat laajalti. Toisaalta liian ylhäällä oleva kumppani ei enää voi sitoutua tarpeeksi konkreettisesti tasolla. Liitoskaupungin johtaja, Pienkaupungin ja pienkaupungin päälliköt olivat näköjään suunnilleen oikeissa positioissa.

26.2.2007

Ohjausryhmä

Keskusteltiin ketä tulee jatkohankkeeseen. Kunta X ei tule. Nähtiin tarpeelliseksi kuitenkin saada kunta X edes jollain tasolla. Proffa selvitteli kuntien IT:n osallistumista mukaan hankkeeseen. Liitoskaupungin johtaja uskoo IT:n tarjoavan apua. Pienkunnan päällikkö pitänyt palaverin IT:n kanssa. Kaikki p-kodit ei yhteydessä verkkoon. Verkkoa alettaneen rakentaa. Joku IT:stä tullee tapaamiseen mukaan. Pienkaupunki ei ollut yhteydessä IT:hen. ATK-yksikkö ei tunnu jotenkin toimivalta. Päivähoidolla ei oikein luontaista henkilöä, kenen kanssa kommunikoida. Proffa ideoi IT-osastoa yhdeksi kohderyhmäksi hankkeelle. Liitoskunnan johtaja kertoi TE:n , joka pohjautuu kellokorttiin olevan pilottikäytössä J-kylässä.

Isokunnan poisjäänti aiheutti tarvetta suunnitella budjettia uudestaan. Mietittiin millaisella panoksella kunnat osallistuvat hankkeeseen. Lehtori ei ollut kokouksessa, joten välillä oli hiljaisia hetkiä. Budjetin muotoilu oli selvästi hankala paikka kunnille. Budjetti nähtiin painottuvan hankkeen loppuvaiheeseen. Eka syksy menee käytännössä käynnistämiseen. Koulutus ja hankinnat painottuvat toiseen tai kolmanteen vuoteen. Raha-asiat ovat selvästi kiusallisia asioita puhut-

tavaksi. Liitoskunnan johtaja tekee budjetin 3 kunnan pohjalta. Kunnat eivät olleet sisäistäneet mitä haluavat, mitä se maksaa ja paljonko kunnat ovat valmiita maksamaan. Jotenkin tunnelma nauhalla kuulosti sököringin korotuskierrokselta. Pienkaupungin päällikkö arvioi että mobiilikirjaus säästäisi 2 viikon työpanoksen kuukaudessa.

Pienkunnan päällikkö pohti jos summa olisi suunnilleen sama per asukas. Tämä helpottaisi myymistä kuntapäätäjille. Sovittiin omavastuuosuuden olevan 10, 12 ja 12 koko hankkeelle. Liitoskunta 45 % Pienkaupunki 28 % ja Pienkunta 27 %. Pohjautuen asukaslukuun. Minä laskin päässäni

Pienkunnan päällikkö kertoi kaikkien p-kotien olevan kiinnostuneita osallistumaan. Tärkein hanke on mobiili kirjaus. Nettisivut olisivat näyttävä osuus joka p-koti olisi mukana. Pienkunnassa p-kodin nettisivut olisivat luonteva jatko p-koti-kohtaiselle Vasulle (varhaiskasvatussuunnitelma). Ne helpottaisivat vanhempia p-kodin valinnassa. Pienkaupungin päällikkö piti läpimenoa suhteellisen varmana. Pienkunnan päällikkö piti myös aika varmana. Mikäli kunta X tulee mukaan kuntakohtaiset rahoitukset eivät muutu, koska asiaa ei haluta laittaa lautakuntiin.

Liitoskunnan johtaja hoitaa hakemuksen viimeistelyn ja toimittaa sen lääneihin.

Jatkohanke nähtiin tarpeelliseksi, nyt kun saatu porukat innostumaan.

Nauhassa tuli selkeästi esille miten tärkeä on luoda periaatteellisia päätöksiä, jotka ovat riittävän yksinkertaisia.

Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon prosessien ja teknologian kehittäminen Varsinais-Suomessa hankkeen ohjausryhmän kokous 5/2007

Aika ja paikka

Maanantai 26.2.2007 klo 9:00-10:30 Turun kauppakorkeakoululla

Läsnä

xx, puheenjohtaja,

xx

xx

xx

xx, sihteeri

1. Kokouksen avaus

Puheenjohtaja avasi kokouksen.

2. Seminaari

Keskusteltiin 13.2.2007 olleesta seminaarista. Osallistujia oli kunnista 36 kappaletta. Osanottajat olleet tyytyväisiä seminaarin antiin.

3. Varpe 2 jatkohanke

Isokaupunki ei osallistu jatkohankkeeseen. Kunta x:n mukaantulo on vielä epävarmaa. xxxx on vielä yhteydessä xxxx.

Hankkeen 1. vuoden kuntien omarahoitusosuus on 10000 €, 2. ja 3. vuoden omavastuuosuudet ovat 12000 € kummallekin vuodelle. Kuntien omavastuuosuuden sovittiin olevan asukaslukujen suhteessa seuraavat.xxxx 27 %,xxxxx 28 % ja xxx 45 %.

xxxx jatkaa hankehakemuksen valmistelua.

4. Varpe **hankkeen** tiedotus

Keskusteltiin hankkeen tiedottamisesta. 4.6 pidetään aiheesta seminaari.

STM:lle kirjoitetaan hankkeen loppuraportti. Lisäksi tehdään sovittiin jonkinasteisen oppaan kirjoittamisesta. Työnimenä on tässä vaiheessa Päivähoidon tietojärjestelmien kehittäjän opas. Oppaan kohderyhmänä on kuntien tietohallinto ja päivähoidon toiminnan kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt.

Hankkeen tiedottamiseen palataan seuraavassa ohjausryhmän kokouksessa.

5. Seuraava kokous

Ohjausryhmä kokoontuu perjantaina 20.4 klo 13.00-15:00 KH 1:ssä Kauppakorkeakoululla.

6. **Kokouksen** päätös

Puheenjohtaja päätti kokouksen klo 10.30

Liitteet: Hankesuunnitelma ilman kunta X
Hankesuunnitelma mukana kunta X

4.5.2007

Kuntien välinen sopimus. Kaksi sivua pitkä paperi, jossa sovitaan kuntien osuudet eri vuosille, ohjausryhmän kokoonpano ja että Liitoskunta hoitaa tilit

Päivähoidon prosessien ja tietojärjestelmien kehittäminen kuntayhteistyönä – VARPE 2

007/PSO/KH/2007

Kuntien välinen sopimus hankkeen hallinnoimisesta ja organisoimisesta

Hankkeeseen osallistuvat kunnat:

Uusikaupunki
Liedon kunta
Salon kaupunki

Lisäksi hankkeeseen osallistuu Turun yliopisto kasvatustieteiden tiedekunta ja Turun kauppakorkeakoulu

Hankkeen ohjauksesta:

Hankkeen etenemistä ohjaa ja seuraa ohjausryhmä. Ohjausryhmään kukin kunta on nimennyt edustajat, jotka ovat seuraavat:

Lieto: Elina Lindholm, varalla Liisa Rinta-Kanto

Salo: Vesa Kulmala, varaedustaja ilmoitetaan myöhemmin

Uusikaupunki: Kirsi Häkkinen, varalla Piipa Nivola

Turun kauppakorkeakoulu: Hannu Salmela, varalla Jonna Järveläinen

Turun yliopiston kasvatustiede: Päivi Pihlaja, varalla Jarmo Kinos

Kustannusten jakautumisesta:

Valtionavustusta hanke on saanut 102 000 euroa. Kunnat ovat varanneet hankkeen rahoitukseen yhteensä 34 000 euroa. Kokonaiskustannukset ovat 136 000 euroa, mikä jakautuu vuosille 2007 – 2009.

	Salo	Uusikaupunki	Lieto
	45 %	28 %	27 %
vuosi 2007 10 000 e	4 500	2 800	2 700
vuosi 2008 12 000 e	5 400	3 360	3 240
vuosi 2009 12 000 e	5 400	3 360	3 240

Annales Universitatis Turkuensis



Turun yliopisto
University of Turku

ISBN 978-951-29-7414-6 (Painettu)
ISBN 978-951-29-7415-3 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu) | ISSN 2343-3167 (PDF)